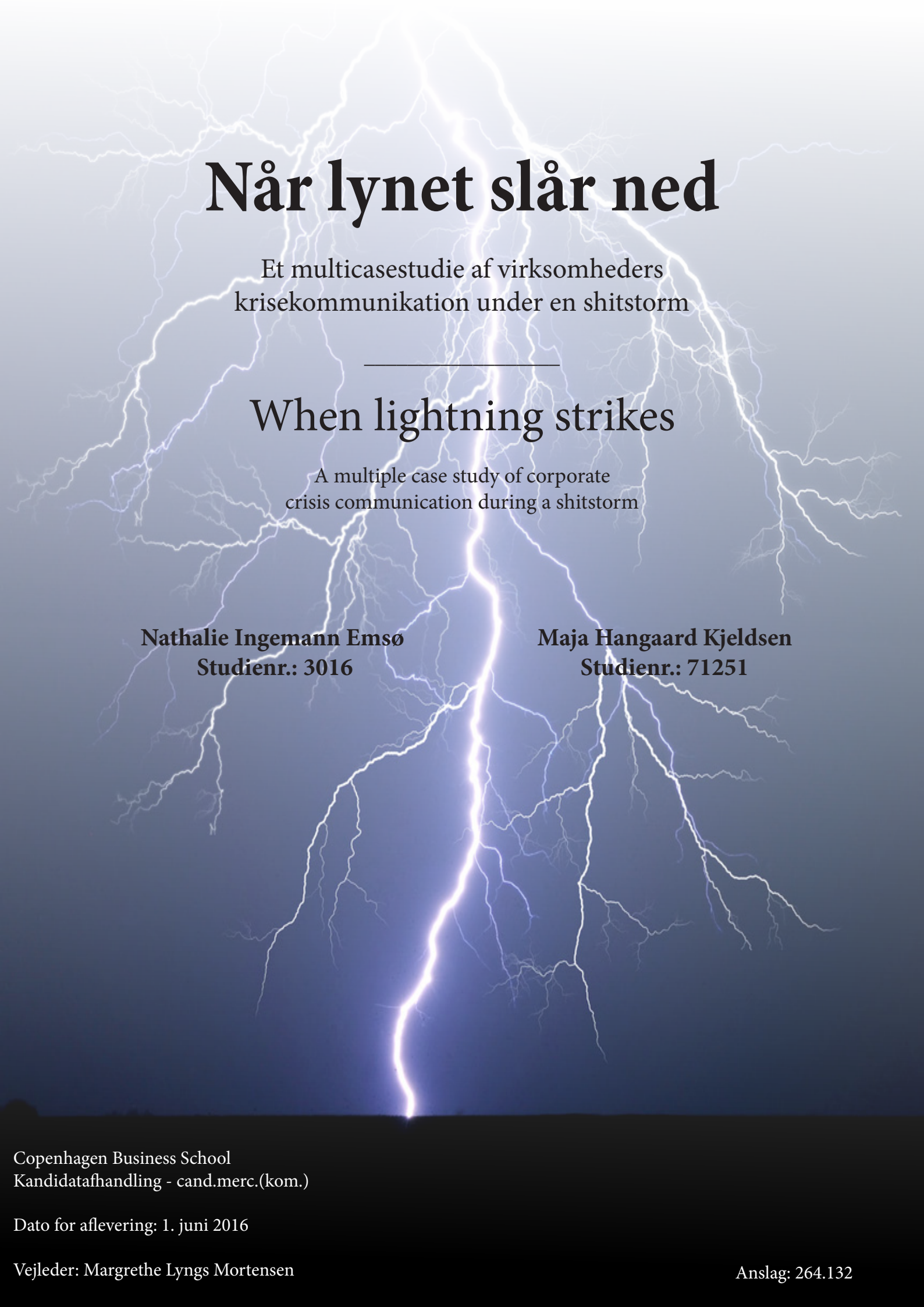




Når lynet slår ned

Et multicasestudie af virksomheders
krisekommunikation under en shitstorm

When lightning strikes

A multiple case study of corporate
crisis communication during a shitstorm

Nathalie Ingemann Emsø
Studienr.: 3016

Maja Hangaard Kjeldsen
Studienr.: 71251

Abstract

This study wants to take a closer look at the presently much debated phenomenon called a *shitstorm* and will investigate the communicative action that goes on between company and stakeholders during such an event. This investigation leads to an evaluation of whether traditional models of crisis communication, taking off from W. Timothy Coombs' *Situational Crisis Communication Theory*, are adequate for countering a shitstorm or whether the new social media scene requires further development of these models.

The investigative design of this study is built around an explorative multiple case study of former shitstorms at six companies. Based on earlier research regarding the tension field between crisis communication and social media, we will, using an abductive approach, establish three hypotheses that will lead to an answer to our research question. In our first hypothesis we will apply a quantitative and qualitative content analysis to get an understanding of both the communication that creates a shitstorm and the communication that goes on during a shitstorm. To this research we will use *Human Coding* and a Niklas Luhmann inspired semantics- and forms analysis. In our second hypothesis we investigate the relationship between a shitstorm and an organizational crisis in order to place a shitstorm within a traditional crisis process setting. Furthermore, we identify the companies' use of traditional crisis response strategies during their respective shitstorms. In our third hypothesis, we investigate to what extent the companies exploit the new means of interaction with the stakeholders that have emerged with the rise of social media.

The analysis shows that shitstorms emerge in the wake of a critical remark that gains solid following in the social media. At the same time it becomes clear that stakeholders, through their social media enforced influence, place specific demands on the conduct of organizations on social media, like fast response and open dialogue. So with social media a new platform of communication has emerged where the critical voices of stakeholders can be turned into a shitstorm by gaining sufficient following. Therefore, we conclude that a comparison between an ordinary crisis and a shitstorm is not immediately possible, but that a shitstorm can be characterized as a new kind of crisis where companies need to take the grammar of the media into account in order to establish an effective response strategy. In the analysis it furthermore becomes obvious that traditional response strategies are still, when chosen according to crisis type and crisis history, applicable for fighting off a shitstorm. It is observed, though, that new means of response have emerged due to the very nature of the social media and we suggest that these are further developed

and incorporated into existing response strategies. Therefore, we have developed a model based on Coombs' traditional response strategies that includes the new means of response that have been observed in our analysis. The model also incorporates dialogue strategies with which a company by combining these various means of response can better act according to the expectations of its stakeholders on social media.

Indholdsfortegnelse

1.0 INDLEDNING	3
1.1 PROBLEMFELT	4
1.2 SPECIALETS STRUKTUR	5
2.0 AFGRÆNSNING	6
2.1 VIRKSOMHEDERS HÅNDTERING	6
2.2 DANSKE SHITSTORMS	6
2.3 FACEBOOK SOM KOMMUNIKATIONSPLATFORM	8
2.4 TEORETISKE AFGRÆNSNINGER	8
3.0 TIDLIGERE FORSKNING	9
3.1 DEFINITIONEN AF EN SHITSTORM	9
3.2 SHITSTORMS OG KRISER	10
3.3 MEDIETS BETYDNING	13
4.0 VIDENSKABSTEORI OG METODE	14
4.1 VIDENSKABSTEORETISK STANDPUNKT	14
4.2 UNDERSØGELSESDSIGN	15
4.3 INDHOLDSANALYSE	16
4.3.1 KVANTITATIV INDHOLDSANALYSE	17
4.3.2 KVALITATIV INDHOLDSANALYSE	19
4.4 DET KVALITATIVE INTERVIEW	19
4.4.1 ENKELTINTERVIEW	20
4.4.2 OPBYGNING AF INTERVIEWGUIDE	22
4.5 VALIDITET OG RELIABILITET	22
4.5.1 VALIDITET	22
4.5.2 RELIABILITET	23
5.0 TEORETISK REFERENCERAMME	25
5.1 LUHMANN'S SAMFUNDSPERSPEKTIV	25
5.1.1 IAGTTAGELSESPPOSITIONER	26
5.1.2 SOCIALE SYSTEMER	26
5.1.3 KOMMUNIKATION OG HANDLING	27
5.1.4 SEMANTIK- OG FORMANALYSE	28
5.2 DEN DIGITALE VIRKELIGHED	30
5.2.1 DEN NYE VIRKELIGHEDS INDFLYDELSE	31
5.2.2 SHITSTORMS PÅ SOCIALE MEDIER	33
5.3 KRISEKOMMUNIKATIONSPERSPEKTIVET	37
5.3.1 KRISEFORSTÅELSE	38
5.3.2 KRISEKOMMUNIKATION	38

5.3.3 SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY (SCCT)	40
5.4 KOMMUNIKATIONSPERSPEKTIV	44
6.0 ANALYSE	46
6.1 HYPOTESE 1: DEFINITIONEN AF EN SHITSTORM	46
6.1.1 KOMMUNIKATIONENS KVALITATIVE UDVIKLING	46
6.1.2 KOMMUNIKATIONENS KVANTITATIVE UDVIKLING	56
6.2 HYPOTESE 2: SHITSTORMS OG TRADITIONELLE KRISER	63
6.2.1 ER EN SHITSTORM EN KRISE?	64
6.2.2 RESPONSSTRATEGIERS ANVENDELIGHED	66
6.2.3 BETRAGTNINGER TIL HYPOTESEN	75
6.3 HYPOTESE 3: SOCIALE MEDIERS MULIGHEDER	76
6.3.1 HASTIGHED	77
6.3.2 SPREDNING AF INDHOLD	79
6.3.3 BRUGERNES KONTROL	81
6.3.4 DIALOG OG INTERAKTION	83
6.3.5 BETRAGTNINGER TIL HYPOTESEN	87
7.0 DEN RESULTATORIENTEREDE REFLEKSION	89
7.1 VIDEREUDVIKLING AF RESPONSSTRATEGIERNE	93
7.1.1 SLETNING OG STILHED SOM FORMINDSKELSESSTRATEGIER	95
7.1.2 HUMOR SOM FORSTÆRKELSESSTRATEGI	97
7.1.3 HURTIG OG PERSONLIG KOMMUNIKATION SOM FORSTÆRKELSESSTRATEGI	98
7.1.4 DIALOGSTRATEGIER SOM SUPPLEMENT	99
8.0 KONKLUSION	101
9.0 PERSPEKTIVERING	103
10.0 REFERENCER	105

1.0 Indledning

De seneste 10 års konstante udvikling og anvendelse af internettet, mobiltelefonen og brugen af sociale medier har påvirket de fleste menneskers generelle færden og ageren. Forandringerne i kommunikationsformernes anvendelse har fået markant betydning for vores samfund, hvor det stigende antal kommunikative platforme har givet utallige nye muligheder (Finnemann:2005:154). Også for virksomhederne har sociale medier været med til at forandre måden at drive forretning på, fx er flere nu på de sociale medier for bl.a. at markedsføre deres produkter (Dansk Statistik:2014). Ifølge Ulrich Beck har denne udvikling medført flere risici, da det er blevet nemmere for stakeholdere at sprede viden, kommunikere sammen, planlægge aktioner og samle sig om bestemte holdninger. Risici, som virksomheder er nødt til at forholde sig til (Beck:1997). De sociale medier kan betegnes som *the double-edged sword*, da de på den ene side giver virksomhederne nye muligheder til fx at få indblik i brugernes tænkemåde via deres online profil og ageren, men på den anden side medfører et tab af kontrol i kommunikationen med forbrugerne. De sociale medier kan således hjælpe virksomhederne med vigtige brugerinformationer, men kan også blive en farlig katalysator for negative ytringer (Mei et al:2009;Pfeffer et al:2014).

Som konsekvens af det større antal negative ytringer på de sociale medier er begrebet shitstorm opstået, hvor virksomheder i stigende grad oplever pludselig og omfangsrig negativ omtale og kritik online (Lobo:2010). I løbet af 2014 var shitstorms så meget på danskernes læber, at ordet kom på Dansk Sprognævns liste med særligt fremtrædende ord og udtryk fra året, der gik (Dagens:2014). I 2015 og 2016 er begrebet ikke blevet mindre brugt, da adskillige virksomheders shitstorms blev genstand for mediernes interesse. Her kan bl.a. nævnes TV2 og DR, der blev ramt af en shitstorm, efter de offentliggjorde en indsamling til Syriens flygtninge og de omkringliggende lande (BTa:2015), Bilka, der blev kritiseret efter fyring af en medarbejder, der ytrede sig i Facebook-gruppen 'JA TIL FRIHED – NEJ TIL ISLAM' (TV2:2015), Ilva og Idemøblers shitstorm omkring forsinkede møbelleveringer grundet implementeringen af et nyt IT-system (News Break:2015) samt Lego, der rammes af en shitstorm, da de siger nej til at sælge klodser til en kontroversiel kinesisk kunstner (BTb:2015).

Ovenstående eksempler giver et indblik i de nye vilkår, der opstår med udviklingen af de sociale medier. I en krisekommunikationsoptik betyder dette, at de traditionelle medier ikke er det eneste sted, hvor virksomheder er nødt til at krisekommunikere på baggrund af kritik. Virksomheder må endvidere tage højde for utilfredshed og negativitet på egne Facebooksider.

1.1 Problemfelt

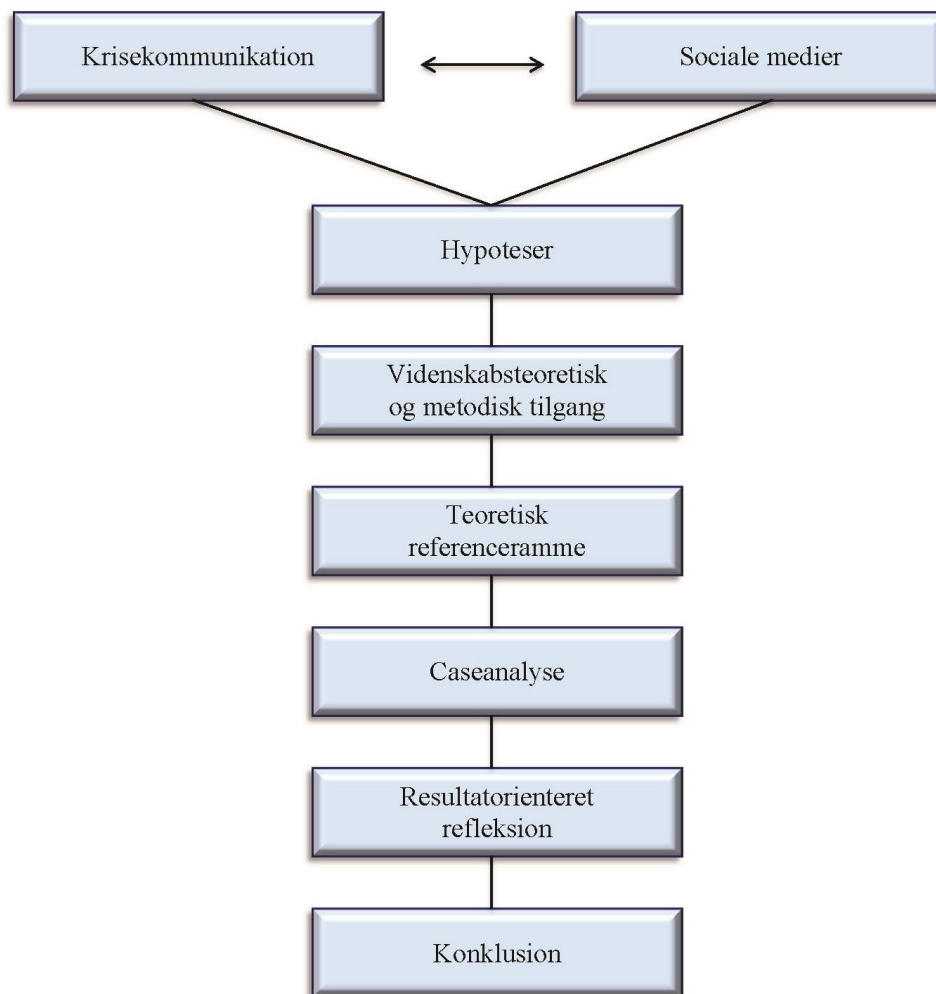
Trods det øgede fokus på shitstorms, er det først inden for de seneste år, danske virksomheder har indset nødvendigheden af en tilstedeværelse på sociale medier. I 2014 blev det opgjort, at hver anden virksomhed var aktiv på sociale medier, hvilket er en markant stigning fra de forrige år (Dansk Statistik:2014). Danske virksomheder er således ved at etablere sig på disse medier, men grundet de sociale mediers konstante udvikling (Brügger:2013), og virksomhedernes kun nylige ankomst på platformen, må sociale medier umiddelbart betragtes som et relativt uudforsket farvand, som danske virksomheder stadig er ved at lære at navigere i. I en undersøgelse af de 200 største danske virksomheders brug af sociale medier i forbindelse med krisekommunikation blev det udledt, at 17 % af de adspurgte virksomheder anvender sociale medier til krisekommunikation, mens eksempelvis 59 % anvender disse til branding (Nielsen & Dahm:2013:255). Vi udleder heraf, at forståelsen af shitstorms er mangelfuld, hvorved der opstår en usikkerhed, der synes at præge det danske samfund, hvor nye initiativer er skabt, såsom abonnementsløsningen SafeOnNet, der er en sikring mod dårlig omtale på nettet (SafeOnNet.dk) samt shitstormforsikringen hos Topdanmark, som skal hjælpe virksomheder i modvind online (Topdanmark.dk). Alt dette understreger shitstorms aktualitet og virksomheders manglende kendskab til at håndtere en sådan, hvorfor det er vores ønske med dette speciale at bidrage til en mere nuanceret forståelse af fænomenet for derigennem at blive i stand til professionelt at rådgive om og håndtere shitstorms.

Ser vi nærmere på de teoretiske anskuelser inden for feltet, fremkommer der ikke megen teori omhandlende kritik på sociale medier (Coombs:2015). Dette kan i høj grad skyldes, at det først er de seneste år, at der er kommet fokus på sociale mediers rolle inden for krisekommunikation. Derfor finder vi det interessant at se nærmere på krydsfeltet mellem de to overordnede temaer: krisekommunikation og sociale medier – og derved hvordan fænomenet shitstorms kan placeres i kriseterminologien. Endvidere ønsker vi at undersøge, hvordan shitstorms rent praktisk udspiller sig for danske virksomheder, samt om virksomhederne kan anvende traditionelle krisekommunikationsresponsstrategier på de sociale medier.

Dette leder os frem til følgende problemformulering:

I hvilken udstrækning kan traditionelle modeller til håndtering af kriser anvendes under shitstorms, og kan der på baggrund af kommunikationen under en shitstorm udledes generelle anbefalinger til videreudvikling af disse?

1.2 Specialets struktur



Ovenstående model illustrerer specialets struktur. Indledningsvis vil vi undersøge tidligere forskning inden for spændingsfeltet mellem krisekommunikation og sociale medier med henblik på at opstille nogle hypoteser, som samlet skal bidrage til besvarelsen af specialets problemformulering. Efterfølgende vil vi redegøre for specialets videnskabsteoretiske, metodiske og teoretiske tilgang for dernæst at bevæge os ned på et analytisk niveau, hvor vi gennem vores cases ønsker at undersøge vores opstillede hypotesers pålidelighed i praksis samt undersøge muligheden for ny viden på området. Afslutningsvis ønsker vi at vurdere vores resultater fra den analytiske del i en samlet refleksion, som vil inddrage nye perspektiver på specialets problemstilling. Specialets resultater sammenfattes efterfølgende i en konklusion.

2.0 Afgrænsning

Med afsæt i problemformuleringen har vi foretaget en række afgrænsninger, som vil blive præsenteret i det følgende.

2.1 Virksomheders håndtering

En shitstorm kan bl.a. ramme privatpersoner, virksomheder eller grupper (Pffeffer et al:2014:118).

Da vi ønsker at skabe en forståelsesramme for shitstorms, som i sidste ende direkte eller indirekte kan anvendes af virksomheder i forbindelse med håndtering, afgrænser vi os til udelukkende at fokusere på interaktionen mellem virksomhed og brugere under en shitstorm.

2.2 Danske shitstorms

I den forberedende researchfase mødte vi både internationale og nationale shitstorms (B:2015;Business:2015). Da virksomheders og brugeres kulturelle forskellighed formentlig kan have en betydning for responsstrategiernes anvendelighed, har vi valgt at afgrænse os til danske shitstorms. Valget er faldet på følgende seks danske shitstorms fra perioden 2012-2015:

Udvalgte shitstorms	
Virksomhed	Kort beskrivelse
Bilka	I marts 2015 lancerede Dansk Supermarked en ny kampagne ved navn <i>Udforsk Verdenshavene</i> , hvor kunder kunne indsamle dyrekort for at vinde en tur til SeaWorld. SeaWorld var verden over beskyldt for bl.a. dyremishandling, hvorfor denne præmie udløste stor vrede, som kom til udtryk på specielt Bilkas Facebookside.
Just-Eat	I marts 2014 publicerede Just-Eat et topslag på Facebook, hvor de reklamerede for <i>Bof og blowjob-dagen</i> , som flere af sidens følgere fandt upassende. Da en af kommentarerne i tråden faldt på, hvad lesbiske mon gjorde, lod svaret fra Just-Eat: <i>#fiskogfisse</i> . Senere i forløbet offentliggjorde Just-Eat en firing hhv. suspendering af de to involverede medarbejdere, som skabte en endnu voldsommere harme mod virksomheden.
Kokkeriet	Nytårsaftensdag 2012/13 ventede kunder i op til 5 timer på deres forudbestilte nytårsmenu fra Kokkeriet, hvilket skyldtes, at tre af restaurantens kokke dagen før var gået ned med stress. Dette fik folk til at reagere kraftigt og negativt på Kokkeriets Facebookside, som blev forstærket yderligere, da Kokkeriet valgte at slette alle de kritiske indlæg.

Palads	I forbindelse med Ramadanen i 2012 valgte Palads at hænge en seddel op i biografen, som skulle informere andre biografgængere om, at støjniveauet og antallet af vagter ville være forøget, da de forventede flere højlydte muslimske gæster. Dette fik en masse kritiske indlæg til at vælte ind på Palads' Facebookside, som blev genstand for en større racistisk debat.
SKØN/ Matas	Magasinet SKØN kom i juni 2014 i modvind, efter flere af deres læsere klagede over anvendelsen af en meget tynd model i deres blad. Kritikken eskalerede, da en Facebookbruger vælger at publicere et kritisk indlæg på sin private profil, som blev delt over 18.000 gange. Da Matas står som eneste distributor af bladet, blev de ligeledes genstand for kritikken.
YouSee	Under en Champions League-semifinale i april 2012 oplevede YouSee en teknisk fejl, som betød, at næsten samtlige af deres kunder ikke kunne følge kampen. Dette fik flere kunder til at udtrykke deres vrede på YouSees Facebookside. To uger efter opstod endnu en teknisk fejl hos YouSee oveni en ny vigtig fodboldkamp, hvilket igen skabte en voldsom harme.

For uddybning se bilag 2

Grunden til, at disse seks cases er valgt, er, fordi vi ønsker at opnå en bred indsigt i shitstorm-fænomenet på tværs af brancher og typer af shitstorms. Samtidig var der en central medarbejder, som var villig til at fortælle om hele forløbet, hvorfor vi vurderede den interne forståelse af processen som en vigtig faktor i valget af cases. Udover disse har vi foretaget en analyse af yderligere tre virksomheder, som præsenteres i nedenstående model:

Supplerende shitstorms	
Virksomhed	Kort beskrivelse
Jensens Bøfhus	I september 2014 vandt Jensens Bøfhus en sag mod den lille restaurant, Jensens Fiskerestaurant, om retten til at bruge varemærket "Jensens". Efter Jensens Bøfhus vandt sagen, begyndte det at hagle ned med kritik på deres Facebookside.
Telenor	I august 2012 skrev en Telenorkunde en klage på Telenors Facebookside om dårlig kundeservice, hvori han berettede, at han bl.a. havde betalt en masse ekstra beløb, som Telenor havde opkrævet. Dette opslag modtog mere end 30.000 likes, og der startede herefter en kæmpe kritisk debat på deres Facebookside.
Imerco	I august 2014 annoncerede Imerco via deres hjemmeside, at de ville sætte et begrænset antal af Kählers meget populære jubilæumsvase til salg på deres webshop. Imerco havde ikke forudset den enorme efterspørgsel på vaserne, hvilket førte til et nedbrud på deres webshop. Flere kunder rasede over nedbruddet og den lange ventetid.

For uddybning se bilag 2

De tre cases er større shitstorms, der i højere grad er blevet spredt på landsplan gennem traditionelle medier, hvilket kan bidrage til et mere nuanceret billede af shitstorm-fænomenet. Det var ikke muligt at få et interview med medarbejdere, hvorfor disse tre cases kun vil blive inkluderet i specialet, hvis de bidrager med relevante pointer til vores resultater. Cases, der er nyere end sommeren 2015, er ikke medtaget i specialet, da vores indledende arbejde startede her.

2.3 Facebook som kommunikationsplatform

En shitstorm kan reelt opstå på alle platforme, hvor en bruger har mulighed for at ytre sig online, hvorfor fænomenet ikke er bundet til en specifik platform. Vi afgrænser os dog fra at kigge på de traditionelle mediers indflydelse på kritikken såvel trykte som elektroniske. Dette skyldes, at vi har et virksomhedsperspektiv, hvor håndteringen af shitstormen på sociale medier er i fokus.

Endvidere afgrænser vi os til udelukkende at kigge på Facebook, da det er det største sociale medie med 3,5 millioner danske brugere mod 570.000 danske brugere på Twitter, som sammen med Facebook oplever flest shitstorms (DR medieudviklingen:2015;Faller & Schmidt:2013:61). Desuden benytter 62 % af danskerne Facebook dagligt, mens kun 4 % benytter Twitter (DR medieudviklingen:2015). Vi er bevidste om den konstante udvikling i det sociale medielandskab, hvorfor det ikke kan udelukkes, at Twitter kan blive mere interessant i fremtiden.

2.4 Teoretiske afgrænsninger

I vores problemstilling ønsker vi at undersøge, hvorvidt traditionelle modeller for kriser og krisekommunikation kan benyttes under en shitstorm. Med traditionelle modeller afgrænser vi os til at fokusere på W. Timothy Coombs' SCCT-model, som er en internationalt anerkendt og stærkt benyttet teori inden for kriseteori. Samtidig adskiller Coombs sig fra mange andre kriseteoretikere, fx Benoit, i sin *"bestræbelse på at kontekstualisere responsstrategierne, dvs. at indsætte dem i en række kontekster af sociologisk og/eller socialpsykologisk art, der kan tjene som forklaringsramme"* (Johansen & Frandsen:2013:229). Samtidig har Coombs i sin model en meget modtagerorienteret refleksion gennem belysning af diverse stakeholderes opfattelse af en krise, deres reaktioner på anvendte responsstrategier samt forholdet til virksomheden i krisen (ibid.:38). Gennem hans tilgang bliver det muligt at inddrage det kontekstuelle aspekt i analysen med henblik på at belyse, hvordan forskellige stakeholdere opfatter virksomhedernes håndtering af shitstormene. Coombs har endvidere et proaktivt syn på en krise, hvilket betyder, at det for virksomheden handler om at beskytte sit omdømme både før, under og efter krisen. Da specialets omdrejningspunkt er krisekommunikation som strategisk værktøj under kriseledelsesbegrebet, vil vi afgrænse os fra at

gennemgå hele kriseledelsesteorien og kun inddrage relevante aspekter i forhold til det kommunikative perspektiv.

3.0 Tidligere forskning

I dette afsnit vil vi kigge nærmere på tidligere forskning, der beskæftiger sig med kritik på sociale medier. Formålet er at diskutere resultater og metoder ud fra denne for derefter at opstille hypoteser, som skal bidrage til en undersøgelse af vores problemfelt.

3.1 Definitionen af en shitstorm

Som det blev beskrevet i problemfeltet, findes der ikke megen dybdegående teori i krydsfeltet mellem krisekommunikation og sociale medier. Da specialet omhandler, hvorvidt traditionelle krisekommunikationsmodeller kan benyttes under en shitstorm, finder vi det nødvendigt at kigge nærmere på begrebet *shitstorm*.

Shitstormbegrebet blev for første gang defineret af den tyske blogger, Sascha Lobo, under en europæisk web 2.0 konference re:publica i 2010. Her definerede Lobo en shitstorm som: *"(..) an online phenomenon, in which, during a short period of time, a – subjectively perceived – huge number of critical remarks are at least partly detached from the original critique but instead are mostly aggressive, offensive, threatening or somehow attacking"* (Lobo:2010). Lobo påpeger, at en shitstorm er et vidtrækkende og indholdsuafhængigt fænomen, som udvikler sig på kort tid, og som opstår, når en kritisk masse fremstår meget aggressiv og truende. Med kritisk masse henvises der til, at en shitstorm kræver et vist niveau af stormstyrke, førend man kan karakterisere den som en storm.

Lobos definition og karakteristika af shitstorms er ikke baseret på en akademisk tilgang, men derimod på hans egne erfaringer som blogger. Det var ikke muligt at finde en mere teoretisk tilgang til shitstormbegrebet på trods af, at begrebet er et relativt kendt fænomen (Kapitel 1). I vores søgning efter akademiske artikler omkring definitionen af en shitstorm, fandt vi et lignende begreb: *online firestorms*. Akademiske artikler omkring fænomenet online firestorms er ligeledes begrænset (Pfeffer et al:2014;Stich et al:2014). Pfeffer et al (2014) er dem, der har lavet det mest dybdegående arbejde omkring online firestorms, som de definerer: *"the sudden discharge of large quantities of messages containing negative WOM¹ and complaint behavior against a person, company, or group*

¹ WOM = Word of Mouth

in social media networks.” (Pfeffer et al:2014:118). Som videre uddybning beskriver Pfeffer et al, at *“these instant waves of criticism that appear without warning can have a huge impact on a company’s or a brand’s reputation”* (ibid.). Definitionen lægger sig tæt på Lobos definition af en shitstorm. De har begge fokus på, at en shitstorm er en større og pludseligt opstået mængde negativ WOM. Pfeffer et al tilføjer dog i deres definition, at den store mængde kritik er rettet mod personer, virksomheder eller grupper og kan have stor betydning for en virksomheds omdømme. Lobos definition tegner ved første blik umiddelbart en mere aggressiv, truende og ligefrem angribende forbruger. Men på trods af Pfeffer et als mere nedtonede definition, så understøttes Lobos mere markante billede af forbrugeren i Pfeffer et als videre uddybning, hvor de beskriver: *“Online firestorm, although based on the actual customer criticism in an early stage, denotes a phenomenon where the negative WOM in later stages is intended to be offensive and is almost free from content or arguments.”* (ibid.). På baggrund af dette vælger vi at betragte de to begreber: shitstorms og online firestorms, som værende det samme fænomen. I specialet vil begrebet *shitstorm* blive brugt, da dette benyttes i den almene omtale blandt brugerne og medierne i Danmark (Topdanmark.dk;Facebookgruppe).

3.2 Shitstorms og kriser

Ovenfor anskuer vi i høj grad shitstorm-fænomenet ud fra en medieorienteret tilgang. Vi vil i det følgende se nærmere på, hvorledes begrebet kan betragtes ud fra den traditionelle kriseterminologi for at kunne sammenholde dette med mediebetragtningen. Da shitstorms ikke eksplicit indgår i den traditionelle krisekommunikationsteori, vil vi, for at kunne vurdere en shitstorm i kriseterminologisk forstand, kigge nærmere på, hvordan kritik på sociale medier bliver italesat. Vi vil som det første sammenholde kritik på sociale medier med kriser i traditionel forstand for herigennem at kunne vurdere, hvorvidt disse stemmer overens.

Coombs definerer en krise således: *“En krise kan defineres som en begivenhed, der udgør en uforudsigelig større trussel, som kan have en negativ indvirkning på organisationen, branchen eller interessenter, hvis den håndteres på en forkert måde”* (Johansen & Frandsen:2013:78). Med denne definition lægger han op til, at krisen først indtræder, når virksomhedens håndtering fejler, hvorfor den oprindelige begivenhed ikke kan ses som den egentlige krise, men nærmere en trussel, der kan blive til en krise ved en u hensigtsmæssig håndtering. Ud fra denne betragtning vil en større mængde kritik ikke kunne betegnes som en krise, da det først vil være den u hensigtsmæssige håndtering af begivenheden, der vil skabe krisen. Coombs’ krisedefinition står i opposition til en lang række

andre krise- og medieforskeres opfattelse, da de mener, at en krise allerede indtræder, når virksomheden rammes af den voldsomme mængde kritik på sociale medier. Thierry Pauchant & Ian Mitroff (1988) definerer således en krise som *"(...) en afbrydelse, der fysisk påvirker et system som helhed og truer dets grundlæggende antagelser, dets subjektive selvfølelse, dets eksistentielle kerne"* (ibid.:77). Denne definition peger på to forudsætninger, der skal opfyldes, før en begivenhed kan betegnes som en krise. For det første må hele virksomheden være påvirket af begivenheden i så høj en grad, at der er skabt en trussel mod dens eksistentielle kerne. Dernæst skal de forankrede værdier i virksomheden være udfordret i så høj en grad, at der kræves en ændring eller et forsvar af disse etablerede værdier. Denne definition peger på, at hvis disse to forudsætninger er opfyldt, vil den oprindelige begivenhed udgøre krisen i sig selv. Dette lægger sig op af Robert Irvine og Dan Millars krisedefinition, hvor en krise betragtes som *"en markant afbrydelse, der ansporer til omfattende dækning i nyhedsmedierne og omfattende granskning, som afbryder organisationens normale aktiviteter"* (ibid.:78). Hermed betragter de også en krise som en begivenhed, der kræver en prioriteret handling fra virksomhedens side, hvorfor virksomhedens normale aktiviteter må tilsidesættes.

I forrige afsnit blev det belyst, hvorledes en shitstorm kan udgøre en trussel mod virksomhedens omdømme (Kapitel 3.1). Ud fra de to definitioner af en krise kan en shitstorm derved betragtes som en krise, da truslen mod virksomhedens omdømme ligeledes udgør en trussel mod dens eksistensgrundlag og således påkalder en prioriteret handling fra virksomhedens side.

Coombs ser sammen med Sherry J. Holladay meget skeptisk på betragtningen om, at en større mængde kritik på sociale medier skulle være det samme som en reel organisatorisk krise (Coombs & Holladay:2012). De åbner i stedet op for et nyt begreb *parakrise*, som de bruger til at dække over fænomenet om kritik på sociale medier. En parakrise starter, når en virksomhed modtager kritik på sociale medier og har potentialet til at udvikle sig til en ordinær krise, hvis der ikke iværksættes en hensigtsmæssig håndtering. Dette stemmer igen overens med hans krisedefinition, hvor det er håndteringen, der er afgørende for, hvorvidt der opstår en ordinær krise.

Retter vi blikket mod medieforskeren Jesper Tække, får vi ud fra en systemteoretisk optik en ny vinkel på krisebegrebet. Tække kigger på samspillet mellem kriser og konflikter, hvor han mener, at krisen kommer før konflikten. Krisen opfattes som en omverdensiagttagelse, som advarer systemet om et fænomen, der iagttages som skadeligt. Krisen har potentiale til at udvikle sig til en konflikt, hvis en modsigelse iagttages og kommunikeres (Luhmann:2000:449). Konflikter opstår, når ét

kommunikativt element knytter an til et andet kommunikativt element ved at modsige det (Tække:2008:140). Man kan umiddelbart sammenligne Tække og Niklas Luhmanns konfliktbegreb med Coombs & Holladays parakrise, idet de begge opstår på baggrund af én kritisk ytring, som kan true en virksomheds omdømme, hvis den opnår bred opbakning, hvilket kan skabe et kriseforløb. De to definitioner adskiller sig dog ved deres kriseforståelse, da krisen for Tække er den oprindelige handling, som konflikten kan opstå på baggrund af, og som derved synliggør krisen, mens krisen for Coombs & Holladay først opstår ved en fejlagtig håndtering af parakrisen.

På baggrund af Tækkes definition af samspillet mellem kriser og konflikter har Nielsen & Dahm (2012) foretaget en analyse af, hvordan kriser på Facebook opstår og udspiller sig. Her beskriver de, hvordan alle og enhver kan initiere en krise på Facebook, hvilket sker, når *”brugere i fællesskab tilslutter sig og spreder modytringer på Facebook uden at have andet til fælles end en fælles indignation og tilstedeværelse på Facebook”* (Nielsen & Dahm:2013:246). Nielsen og Dahm mener derved, at kriser på Facebook synliggøres på baggrund af kritik og modytringer, hvilket kan sammenlignes med Lobo og Pfeffer et al, som mener, at shitstorms opstår på baggrund af kritik. Modsat Lobo og Pfeffer et al kigger de dog på brugernes indbyrdes relation, hvor der i fællesskab skal opnås enighed omkring en modytring, før en krise kan synliggøres og spredes.

I forlængelse af ovenstående definitioner og perspektiver på kriser og shitstorms udleder vi følgende hypotese, som skal danne baggrund for vores videre arbejde med fænomenet shitstorms:

H1: En shitstorm er et online fænomen, hvor en person, gruppe eller virksomhed rammes af en større mængde negativ WOM. Den skabes i fællesskab af aggressive og truende brugere gennem tilslutning og spredning af modytringer.

Ud fra ovenstående definitioner på shitstorms og kriser ses der en klar tendens til at kunne sætte lighedstegn mellem disse to begreber. Kriseforskerne Winni Johansen og Finn Frandsen deler denne opfattelse, da de ser den oprindelige begivenhed som en krise. Hertil introducerer de begrebet dobbeltkrise: *”En dobbeltkrise er en krise, hvor den oprindelige krise overlejres af en ”kommunikationskrise”, for så vidt virksomheden ikke magter at lede de kommunikationsprocesser, som skulle bidrage til håndteringen af den oprindelige krise”* (Johansen og Frandsen:2013:79). De mener således, at den oprindelige begivenhed kan blive fulgt op af en kommunikationskrise, hvis der udføres en uhensigtsmæssig håndtering af den oprindelige krise. De understreger håndteringens vigtighed i forbindelse med et kriseforløb, hvorfor en hensigtsmæssig responsstrategi anses som vigtig til at formindske kriseforløbets omfang. Da en shitstorm ud fra ovenstående betragtninger kan

anses som en krise, må det forventes, at de traditionelle kriseresponsstrategier, der benyttes i forbindelse med ordinære kriser, stadig er anvendelige, når en virksomhed rammes af en shitstorm. Dette leder frem til vores anden hypotese:

H2: En shitstorm er en krise, hvor traditionelle kriseresponsstrategier kan benyttes.

3.3 Mediets betydning

I forestående hypotese blev det antaget, at de traditionelle kriseresponsstrategier stadig er anvendelige på sociale medier, men der hersker i mediebilledet en kritik i forhold til strategiernes mangel på hensynstagen til det medie, der kommunikeres på. Medieforskerne Liu et al. (2011) mener, at det er en nødvendighed at indregne mediets elementer i krisekommunikationen, da den aktuelle medieplatform har betydning for, hvorledes stakeholderne afkoder virksomhedens respons (Liu et al:2011). I forhold til sociale medier beskriver de bl.a. denne platform som mere uforudsigelig og havende en enorm hastighed, hvilket adskiller den fra de traditionelle medier. Det er derfor vigtigt, at der tages højde for sådanne faktorer, når virksomheder udvælger responsstrategi. Romenti et al lægger sig op af denne opfattelse, da de kritiserer traditionelle krisekommunikationsmodeller for ikke at tage højde for dialog. Når virksomheder benytter traditionelle responsstrategier skaber de kommunikation fra afsender til modtager i stedet for at kommunikere mellem parterne gennem dialog (Romenti et al:2014:11). Dialog er derfor et vigtigt element i virksomheders strategier under en krise specielt på sociale medier (ibid.:13). I ovenstående forskeres optik bør der være samspil mellem medie og respons i en effektiv krisestrategi.

Når vi sammenholder disse betragtninger med vores antagelser i hypotese 2, kan vi stille os kritiske over for, hvorvidt virksomheder ved at benytte de traditionelle krisekommunikationsresponsstrategier i virkeligheden formår at udnytte de sociale mediers muligheder. Dette kan sammenholdes med vores betragtninger i problemfeltet, hvor sociale medier umiddelbart stadig kan anses som et udforsket farvand for danske virksomheder, hvor kun et fåtal anvender sociale medier til krisekommunikation, hvilket formentlig kan skyldes, at de ikke har det fornødne kendskab til mediets mange muligheder i forbindelse med et kriseforløb (Kapitel 1.1).

Dette leder os frem til tredje og sidste hypotese:

H3: Virksomheder formår ikke at benytte de muligheder, der er på sociale medier, når de krisekommunikerer under en shitstorm.

Arbejdet med hypoteserne skal bidrage til besvarelsen af den overordnede problemformulering og fungerer derved som en støtte i selve arbejdsprocessen, da de er med til at fastsætte rammen for specialet.

4.0 Videnskabsteori og metode

Specialets videnskabsteoretiske standpunkt samt metodiske grundlag vil blive gennemgået i det følgende for at tydeliggøre vejen mod besvarelsen af problemformuleringen.

4.1 Videnskabsteoretisk standpunkt

Specialet tager afsæt i det socialkonstruktivistiske perspektiv, hvor det grundlæggende omdrejningspunkt er samfundsmæssige fænomener, der er historisk og socialt skabte (Fuglsang & Olsen:2004:349). Dette refererer til, at hvis fænomener, interesser, magtforhold osv. kan betegnes som menneskeskabte handlinger, kan de ligeledes forandres og forklares herigennem (ibid.). Dette underbygger specialets struktur og undersøgelsesfelt, der i høj grad tager afsæt i den sociale konstruktion af shitstorms. En shitstorm skabes på baggrund af stakeholdernes erkendelse af en virksomheds opførsel og har mulighed for at opstå, når denne offentligt vurderes uhensigtsmæssig. Vi ønsker at betragte, hvorledes shitstorms udspiller sig på Facebook ved at undersøge og vurdere den kommunikative interaktion mellem virksomhed og stakeholdere, da fænomenet konstrueres gennem de kommunikative handlinger.

Der ses forskellige typer af socialkonstruktivisme, hvilket både Finn Collin og Søren Wenneberg har beskrevet og hertil anskueliggjort forskellige retninger, som grundlæggende er kendetegnet ved, hvor fremherskende det konstruktivistiske afsæt er (Collin:2003:353). I specialet er det væsentligste at skelne mellem den erkendelsesteoretiske- og den ontologiske tilgang. Kendetegnende ved begge er deres afstandtagen til den realistiske erkendelse, der håndhæver, at virkeligheden har en objektiv eksistens. Den erkendelsesteoretiske variant anser *erkendelsen* som bestemt af den sociale kontekst, hvor den ontologiske variant samtidig vurderer erkendelsens genstand som socialt bestemt (ibid.:353). Specialet vil tage afsæt i den erkendelsesteoretiske socialkonstruktivisme, som medgiver, at der foreligger et samfund og en menneskelig virkelighed, men at vores viden herom er en konstruktion (Fuglsang & Olsen:2004:353). Dette betyder, at vi i specialet ikke beskæftiger os med de sociale mediers eksistens som konstruktion, men udelukkende undersøger konstruktionen af shitstorms og de relevante konstruktioner, som betinger shitstorms.

Da viden betragtes som socialt konstrueret inden for socialkonstruktivismen, vil der ikke eksistere objektive, endelige sandheder, hvorfor der i stedet fokuseres på den nye viden, der opstår (Fuglsang & Olsen:2004:353;Wenneberg:2000:194). Dette betyder, at vi i specialet vil belyse fænomenet *shitstorm* med henblik på at skabe ny viden herom, da en endegyldig sandhed synes umulig at skabe, idet vores position uundgåeligt vil influere resultaterne. Specialet konstrueres ud fra vores sansedata om virkeligheden, da viden om virkeligheden vil afgøres ud fra de data, vi indhenter fra denne virkelighed via vores sanser (Wenneberg:2000:102). Som følge heraf vil specialets konklusioner præges af vores til- og fravalg samt bearbejdning og fortolkning af teori og empiri.

Sammenfattende vurderes det, at det socialkonstruktivistiske perspektiv vil få betydning for specialets samlede konklusion, men ligeledes for de forskellige afsnit. Stakeholderne og virksomhedernes italesættelser vil betragtes som konstruktioner, der opstår i samspillet mellem aktører, hvortil specialets fokus vil være den sociale konstruktion af *shitstorms*.

4.2 Undersøgelsesdesign

Specialet tager udgangspunkt i *den abduktive tilgang*, idet vi har udledt hypoteser, der skal medvirke til formulering af ny viden ud fra vores teoretiske forståelsesramme og de indsamlede empiriske data (Abduktiv.dk). De opstillede hypoteser kan ses som mulige bud på vores fortolkning af den tidligere forskning, hvilket netop lægger sig op af den abduktive tilgang, hvor vi ønsker at efterprøve og vurdere hypoteserne løbende i specialet.

Endvidere benytter vi os af casestudiet, som er et empirisk studie af et fænomen, hvis sammenhænge endnu ikke er afklarede (Andersen:2003:153). Inden for kommunikationens verden er der ikke megen viden om *shitstorms*, hvorfor deres opståen, udvikling og konsekvenser gøres til genstand for undersøgelse i dette speciale. Casestudiet er valgt, da det på baggrund af seks udvalgte cases ønskes belyst, hvorledes *shitstorms* generelt udspiller sig, og hvordan virksomheder kan benytte denne viden, når de krisekommunikerer på sociale medier. I forhold til specialet vil casestudiet blive teoritestende/-udviklende (Neergaard:2001:19), hvilket stemmer godt overens med den abduktive tilgang, hvor dristige hypoteser bliver testet ud fra den valgte teori, empiri og cases, hvorefter de gennem analysen vil blive vurderet. Ved vores benyttelse af casestudiet og den abduktive tilgang fremkommer der derved en mere eksplorativ tilgang til analysen.

Den eksplorative undersøgelse har til hensigt at udforske anliggender, der er forholdsvis ukendte (Andersen:2003:24). Dette betyder, at vi tilpasser specialets udgangspunkt flere gange undervejs på

baggrund af vores empiriske og teoretiske fund. Da metoden skal være fleksibel over for nye fund og informationer, er vores metodevalg afgørende (Harboe:2013:49). Den kvalitative metode er således fundamental, da vi ønsker at få en forståelse for et forholdsvis ukendt område (ibid.). Målet er derfor ikke i første omgang at opnå repræsentative resultater, der således kan generaliseres, men derimod at få nye informationer og derigennem ny viden på området (ibid.).

Mere konkret har den eksplorative tilgang den konsekvens, at fx den kvantitative indholdsanalyse og interviewguiden, som vil blive beskrevet senere, er udarbejdet uden en egentlig viden om specialets efterfølgende form. Resultaterne fra disse undersøgelser skaber således specialets videre analyse og stiller krav til ny indsamling af empiri og teori. I det efterfølgende arbejde blev det bl.a. tydeligt, at det var nødvendigt at foretage en omfattende kvalitativ indholdsanalyse af brugernes kommunikation samt af virksomhedernes anvendelse af traditionelle kriseresponsstrategier i forbindelse med shitstormene.

4.3 Indholdsanalyse

Som det blev beskrevet, er spændingsfeltet mellem sociale medier og krisekommunikation et forholdsvis uudforsket område, hvorfor vi ønsker at undersøge dette felt på baggrund af en indholdsanalyse. I specialet benyttes både den kvantitative og kvalitative indholdsanalyse, idet forskellige indholdsmæssige aspekter ved den kritik, der opstår under en shitstorm, ønskes undersøgt. Den kvantitative indholdsanalyse kan anvendes til at *beskrive* brugernes italesættelse under en shitstorm, hvor vi ved hjælp af optælling og kategorisering af kommentarer og likes kan opnå indsigt i den første del af vores første hypotese omhandlende, hvorvidt en shitstorm kan karakteriseres som en større mængde negativ WOM. Den kvalitative indholdsanalyse skal i højere grad benyttes til at *forklare* brugernes italesættelse under en shitstorm, hvilket kan bidrage til at give en bedre forståelse for kritikken samt kommunikationens udvikling generelt. Dette lægger sig op af den anden del af vores første hypotese om, hvorvidt shitstorms skabes på baggrund af modyrtringer. Derudover undersøges virksomhedernes kommunikation under en shitstorm inden for den kvalitative indholdsanalyse, da analysen kan bidrage til at give et bedre indblik i, om virksomhederne benytter traditionelle kriseresponsstrategier under en shitstorm, hvilket lægger sig op af vores anden hypotese. Ved at kombinere både den kvantitative og kvalitative indholdsanalyse bliver det muligt at analysere kommunikationen under en shitstorm i bredden såvel som i dybden, hvilket er relevant i specialet, da brugernes og virksomhedernes italesættelser kan bidrage til en forståelse af, hvad der strategisk fungerer godt under en shitstorm, og hvad der burde undgås.

4.3.1 Kvantitativ indholdsanalyse

En kvantitativ indholdsanalyse fremsætter nogle retningslinjer for, hvordan man analyserer og kvantificerer indhold systematisk og bidrager derved til en viden om kommunikationens indhold (Hansen et al:1998:123). Formålet med denne analyse er at identificere og kategorisere forekomsten af bestemte egenskaber på tværs af tekster og skabe en form for mønster gennem en bearbejdning af en større mængde data (ibid.:95). Da vores materiale er meget omfangsrigt, er det nødvendigt at have en systematisk procedure, hvilket er grunden til, at denne analyseform er valgt. Denne metodeform har betydning for reliabiliteten i specialet, da vi vil være mindre tilbøjelige til subjektiv udvælgelse gennem fremsatte kategorier og strukturer (ibid.:91). En kvantitativ indholdsanalyse kan dog aldrig være helt objektiv, da vi allerede i udvælgelsen af cases, tidsperiode og kategorier foretager subjektive valg, der formentlig får betydning for resultaterne. Reliabiliteten vil blive uddybet i kapitel 4.5.2.

4.3.1.1 Kodningsformen

Når man foretager en kvantitativ indholdsanalyse kan kodningen foregå på to måder; *Human Coding* og *A Computer-Assisted Method* (Nacos et al:1991:243). Nacos et al (1991) har i deres undersøgelse beskrevet fordele og ulemper ved begge kodeformer. Nogle af ulemperne ved Human Coding er, at det kræver et enormt arbejde i både tid og overskud, da det er mennesker, der gør arbejdet. Denne kodeform kan være meget omkostningsfuld, hvilket har betydning for, hvor meget tekst mennesker har mulighed for at kode (ibid.). Derudover er det en ulempe, at personens subjektivitet kan have betydning for, hvorledes materialet kodes inden for de opsatte kategorier (ibid.:251). Ulemperne ved A Computer-Assisted Method er, at computeren ikke har mulighed for at identificere uklarheder, ironi osv. (ibid.:252). Når tekster ikke kan placeres inden for en kategori på baggrund af de opsatte kriterier, har computeren svært ved at vurdere, hvorledes teksterne skal inddeles, hvilket kan gøre resultaterne upræcise (ibid.). På baggrund af dette har vi valgt at benytte Human Coding som kodeform, da brugere på sociale medier ofte ytrer sig gennem ironi, uklarheder og anderledes udtryk (Videnskab:2015), hvilket kan være svært at forstå for en computer. Problematikken omkring subjektivitet vil vi ligeledes vende tilbage til i afsnittet om specialets reliabilitet (Kapitel 4.5.2).

4.3.1.2 Kategorier

Hansen et al (1998) mener, at det er nødvendigt at kende indholdet og strukturen i tekstmaterialet for at kunne opstille kategorier, som er tilstrækkelige til at opfange nuancerne i teksterne (Hansen et

al:1998:107). Vi har således udvalgt kategorier ud fra en indledende orientering i kommunikationen på virksomhedernes Facebooksider samt vores teoretiske viden om feltet. Ud fra dette besluttede vi at benytte kategorierne: negativ, positiv og neutral i kodningen, da disse bidrager til en forståelse af den holdning, brugerne har i kommunikationen. En beskrivelse af kategorierne med dertilhørende eksempler kan ses i nedenstående model.

Værdiladning		
Kategori	Kort beskrivelse	Eksempel
Negativ	Modstand mod virksomhedens handling/kommunikation	 Nikolaj Lysgaard Møller Det er fandme ikke i orden det her! Yousee er den største joke nogensinde. Hvor svært kan det være at sende noget fucking champions league! Få det nu forhelvede fixet! April 17, 2012 at 9:35pm · Like ·  3
Positiv	Positiv attitude til virksomhedens handling/kommunikation	 Pia Cecilie Jørgensen Alle mennesker kan fejle. Dem der ikke kan tilgive, fejler selv ved denne handling.  til kokkeriet January 1, 2013 at 11:13pm · Like ·  4
Neutral	Hverken positiv eller negativ mod virksomhedens handling/kommunikation. Hertil inkluderes kommunikation uden relation til shitstormen.	 Anja Frandsen Sunndheds-barometeret er rødt men der er ingen svamp i venstre hjørne ?? Like · Reply · March 29, 2015 at 9:01pm

For uddybning se bilag 4.

4.3.1.3 Den kodede kommunikation

Private opslag på virksomhedernes Facebookside er ikke medtaget i kodningen. Dette er fravalgt, da vi ikke ved alle seks cases har haft mulighed for at finde opslagene. Derudover har vi fravalgt private brugeres deling af virksomhedens opslag samt opslag på brugernes private væg. Dette skyldes muligheden for at have en lukket profil uden offentlig adgang.

Brugernes samlede kommunikation er et udtryk for deres kommentarer og likes på virksomhedens opslag under shitstormen. Et like tilkendegiver, hvilken holdning brugeren støtter under den enkelte shitstorm. Om et like kan defineres som negativt, positivt eller neutralt vurderes på baggrund af den kommentar, som liket tilkendegiver. Dvs. at et like på en kommentar, der er kodet negativ, ligeledes kodes som et negativt like.

4.3.2 Kvalitativ indholdsanalyse

Den kvalitative indholdsanalyse bygger overordnet set på fortolkninger og teoretiske analyseredskaber (Harboe:2013:165). Denne del af analysen fokuserer derved ikke kun på det, der bliver sagt af brugerne på Facebook, men ligeledes på sammenhængen, situationen, konteksten osv. Derudover inddrages teori i et løbende og direkte samspil (analyse) med de informationer, der indsamles (ibid.).

I specialet foretages to forskellige kvalitative indholdsanalyser, som skal bidrage til at sætte fokus på to aspekter inden for samspillet mellem krisekommunikation og sociale medier. Den første kvalitative indholdsanalyse lægger sig op af den kvantitative indholdsanalyse, da de begge undersøger brugernes italesættelse under en shitstorm. Denne analyse er foretaget på baggrund af en Luhmann-inspireret analyseform kaldet semantik- og formanalyse (Andersen:1999). Analysen belyser, hvilke ledeforskelle med dertilhørende koder der tydeliggøres i kommunikationens udvikling under hver enkelt shitstorm. Denne del af analysen bidrager til en bedre forståelse af brugernes holdning og dennes udvikling under en shitstorm. En nærmere beskrivelse af denne analyse vil blive beskrevet i teoriafsnittet (Kapitel 5.1.4).

Den anden kvalitative indholdsanalyse omhandler, hvorledes virksomhederne benytter traditionelle kriseresponsstrategier under en shitstorm. For at foretage denne del af analysen vil vi tolke de udtalelser, som virksomhederne har lagt på deres Facebooksider, og sætte dem i relation til de teoretiske kriseresponsstrategier. Dette vil blive uddybet i teoriafsnittet (Kapitel 5.3.3.4).

Kun relevante resultater, som bidrager til at sætte perspektiv på hypoteserne og den overordnede problemformulering, vil blive inddraget i analysen. En detaljeret gennemgang af begge kvalitative indholdsanalyser kan findes som bilag 9 og 10.

4.4 Det kvalitative interview

I specialet er der gjort brug af to overordnede interviewformer: seks enkeltinterviews og ét fokusgruppeinterview. Først foretog vi seks enkeltinterviews med relevante medarbejdere fra de seks udvalgte virksomheder. Med enkeltinterviewene ønskede vi at få indblik i de interne forhold i virksomheden. Fokusgruppeinterviewet blev foretaget senere i processen, da vi så det som nødvendigt at få et indblik i stakeholdernes syn på de forskellige virksomheder.

Fokusgruppeinterviewet spiller en mindre rolle i analysen, hvorfor en redegørelse for vores metodiske overvejelser omkring dette er vedlagt som bilag 7. Fokusgruppeinterviewet har bl.a.

givet os et indblik i virksomhedernes krisehistorik og omdømme (Bilag 10). Nedenfor vil vi beskrive vores overvejelser, før vi foretog de seks enkeltinterviews, samt hvordan vi har opbygget vores interviewguide til både enkeltinterviewene med virksomhederne og fokusgruppeinterviewet.

4.4.1 Enkeltinterview

Denne interviewform er central, når man ønsker indsigt i et fænomen, der allerede har fundet sted eller er af privat karakter (Andersen:2003:211). Alle shitstormene havde fundet sted, hvorfor vi ikke har haft mulighed for at observere forløbene direkte. Det er dog muligt at iagttage dele af forløbet på virksomhedernes Facebooksider, men i flere tilfælde er opslag blevet slettet, og derudover er der en mængde private oplysninger internt i virksomhederne, såsom strategi, medarbejderrelationer, interne reaktioner mm., som vi ikke har haft mulighed for at undersøge. På den baggrund har vi anset det som nødvendigt at foretage enkeltinterviews med en erstatningsobservatør/en respondent, der har førstehåndskendskab til de fænomener og sociale systemer, vi er interesseret i at studere (ibid.).

Interviewene kan i høj grad siges at være forskningsinterviews med professionelle eller nøglepersoner (Kristensen:2007:278), da respondenterne er udvalgt på baggrund af deres professionelle virke i den udvalgte virksomhed. Ifølge Catharina Juul Kristensen (2007) findes der to forskellige former for kvalitative forskningsinterviews: det sondrende interview og det dybdegående interview (ibid.). Vi benytter en kombination af disse, hvor det sondrende interview har til formål at indhente informationer om emner, der kun findes sparsom viden om, mens det dybdegående interview har til formål at få detaljeret viden om et bestemt emne. Inden interviewene havde vi sat os grundigt ind i de forskellige shitstorms, men der var fortsat spørgsmål, som forblev ubesvarede. Dette skyldes i høj grad den generelt manglende viden om shitstorms, men også vores manglende indsigt i de interne strategier og processer. På baggrund af dette havde vores interviews med virksomhederne et dobbelt sigte: 1) at få viden om forhold, hvorom der ikke fandtes skriftligt materiale og 2) at få medarbejderens perspektiv på deres håndtering, shitstorms generelt og dilemmaer, vi fornemmede var i spil. De to typer spørgsmål lod vi ikke entydigt adskille i praksis. Medarbejdernes besvarelser på vores sondrende spørgsmål kunne udfylde huller, som fx bidrog med nye vinkler og perspektiver på vores viden, og som på den måde blev fulgt op af spørgsmål af en mere informerende og diskuterende karakter (dybdegående interviewform).

4.4.1.1 Udvalgelse af respondenter

Det er vigtigt for en kvalitativ undersøgelse, at man udvælger de rigtige deltagere, som har nøjagtig de karakteristika og kvaliteter, der er nødvendige for at belyse emnet bedst muligt (Jakobsen:2013:42). Vores krav til respondenter var, at det var en person, som var en del af virksomheden, da shitstormen fandt sted, og som havde et førstehåndskendskab til processen, hvorfor medarbejdere, som var involveret i strategien osv., var at foretrække. Nedenstående tabel giver en præsentation af de seks respondenter:

Virksomhed	Respondentens navn	Stilling i virksomheden
Bilka	Mads Hvitved Grand	Kommunikationsdirektør og Pressechef, Dansk Supermarked
Just-Eat	Marie Holm Hvidt	Trade Marketing Manager (2013-2015)
Kokkeriet	Sammy Shafi	Restaurantchef og ejer
Palads	Jacob Elkær-Hansen	Salgs- og marketingdirektør, Nordisk Film Biografer
SKØN/Matas	Henrik Engberg Johannsen	Informationschef, Matas
YouSee	Ib Konrad Jensen	Pressechef (til februar 2016)

Alle respondenterne var en del af shitstormen, dengang den udspillede sig. I fem ud af seks tilfælde lykkedes det os at få et interview med en person, der stod for udformningen af strategien, og som i nogle tilfælde havde det overordnede ansvar for at udføre strategien i praksis. Det var kun Marie Holm Hvidt fra Just-Eat, som ikke var inde over strategien. Marie Holm Hvidt var dog med på sidelinjen hele vejen og kunne derved bidrage til en større indsigt i de interne forhold. Dog blev Just-Eats Facebookside efter første dag styret af et bureau i England, som vi desværre ikke havde mulighed for at tale med om valg af strategi mm., hvilket giver os et hul i vores viden om shitstormens forløb sammenlignet med de andre cases. I casen om SKØN havde vi forsøgt både at få interview med Matas og Aller, som er virksomheden bag SKØN-magasinet. Vi fik dog desværre intet svar fra Aller, hvorfor vores indsigt i de interne perspektiver under SKØN og Matas' shitstorm kommer på baggrund af Henrik Engberg Johannsens fortælling om processen.

Alle vores respondenter på nær Sammy Shafi fra Kokkeriet har en kommunikationsbaggrund og kan derved anses som værende professionelle inden for genstandsfeltet af vores speciale, hvorfor

respondenterne anses som nøglepersoner, der kan bidrage til yderligere indsigt i fænomenet shitstorms.

4.4.2 Opbygning af interviewguide

Grundet specialets eksplorative tilgang har vi valgt at udforme interviewene som delvist strukturerede, hvorfor vi ikke på forhånd ved, hvilken retning besvarelsene ved hverken fokusgruppelinterview eller interviews med virksomhederne vil bevæge sig i. Det delvist strukturerede interview gør det muligt at belyse en række forhold, som er vigtige for problemstillingen, mens der samtidig er plads til indskydelser og korrigerede formuleringer undervejs (Andersen:2003:206). Dette minder i høj grad om det, Kvale betegner som det semistrukturerede interview, der er kendetegnet ved at have: *"[...] en række temaer, der skal afdækkes, såvel som forslag til spørgsmål. Men på samme tid hersker der åbenhed overfor ændringer af spørgsmålenes rækkefølge og form, således at man kan forfølge de svar, interviewpersonerne fortæller, og de historier de fortæller"* (Kvale:1999:129). Interviewformen kræver, at vi på forhånd har et vist indblik i problemfeltet, men samtidig er åbne over for de nye perspektiver og informationer, som fremkommer under interviewet. Interviewguides for både virksomhedsinterviews og fokusgruppelinterviewet er vedlagt som bilag 5.

Alle interviews er optaget og lagt som lydfiler (Bilag 6; Bilag 8). Vi har endvidere benyttet os af en meningskondenserende transskription af interviewene, hvor kun relevante dele af interviewene er udvalgt. Det er udelukkende essensen af det sagte, der er blevet transskriberet (Harboe:2013:161).

4.5 Validitet og reliabilitet

Det er vigtigt i en undersøgelse som denne, at alle delelementer hænger sammen, at der ikke er overflødige eller irrelevante informationer, og at man kan stole på de data, der bliver inddraget. Derudover forventes det, at der er en høj grad af gennemsigtighed (Harboe:2013:195). For at sikre, at undersøgelsen lever op til dette, vil vi kigge nærmere på to begreber: validitet og reliabilitet.

4.5.1 Validitet

Validitet betegner, at alle faser i undersøgelsen skal være gyldige og relevante i forhold til problemstillingen (ibid.). Gyldigheden siger noget om den generelle overensstemmelse mellem det teoretiske og empiriske begrebsplan. Relevans siger noget om, hvor relevant det empiriske begrebs-/variabeludvalg er for problemformuleringen (Andersen:2003:119).

Idet vi benytter forskellige teoretiske perspektiver, herunder forskning inden for krisekommunikation og sociale medier, øger dette undersøgelsens gyldighed, da vi opnår indsigt i specialets problemstilling og genstandsfelt ud fra forskellige positioner. Empirisk er dette ligeledes tilfældet, da vi gør brug af en metodetriangulering, hvor specialets genstandsfelt undersøges på baggrund af forskellige dataindsamlingsmetoder (ibid.:44). Fordelen ved at benytte metodetriangulering er, at det styrker kvaliteten af vores forskningsdesign samt øger undersøgelsens gyldighed. Kombinationen af den kvantitative og kvalitative metode skaber mere valide undersøgelsesresultater, da de er hinandens modsætning og fremsætter forskellige vinkler på den samme problemstilling (Harboe:2013:117;Andersen & Hovgaard:2007:103).

Empiriens relevans bliver tydelig, da de forskellige analytiske afsnit er forudsætninger for hinanden, hvilket den eksplorative metode tilkendegav. Fx vil vi i besvarelsen af problemfeltet sammenholde den kvantitative indholdsanalyse, de to kvalitative indholdsanalyser samt interviewene med virksomhederne løbende, hvilket bidrager til en alsidig forståelse af problemfeltet. Derudover sikres de forskellige afsnits relevans gennem opsamlinger og fortsat inddragelse.

4.5.2 Reliabilitet

For at de indsamlede data overhovedet kan bruges, er det vigtigt, at vi kan stole på dem. Vi taler her om pålideligheden eller reliabiliteten af de indsamlede data (Harboe:2013:198). Her er det specielt vigtigt at undersøge, hvor stabile vores data er, og hvor pålidelige vores måle- og analyseredskaber er (ibid.:199-200).

For at opnå en høj reliabilitet er det essentielt, at undersøgelsen udviser en høj grad af gennemsigtighed, så andre kan efterprøve resultaterne, hvilket er søgt opnået gennem nøje redegørelse for og dokumentation af processen omkring empiriindsamling og bearbejdning. Vi er af den overbevisning, at specialets resultater i høj grad vil kunne reproducere ud fra lignende forhold. Vores valg af manuel human codning kan dog påvirke gennemsigtigheden, da vi ikke har skrevet samtlige kommentarer ind i et skema, hvor kodningen af hver enkelt kommentar iagttages. Derudover er vores subjektive fortolkning (Kapitel 4.1) af de enkelte kommentarer en begrænsning for reliabiliteten, da det ikke er sikkert, at andre vil kode den samme kommentar inden for den samme kategori. For at minimere risikoen for subjektivitet og tilføre gennemsigtighed til undersøgelsen har vi opstillet kategorier, som tydeligt bliver defineret og beskrevet (Bilag 4). Da vi er to personer med hver vores forståelsesapparat, har vi udført en pilottest med Just-Eat

(Harboe:2013:48), hvor vi sammen kodede alle kommentarer og likes for at sikre, at vi havde den samme forståelse for de opstillede kategorier.

Den manglende kodning af private personers opslag på virksomhedernes Facebooksider anses som et manglende perspektiv for undersøgelsens reliabilitet, da disse specielt kunne bidrage til at give et bedre indblik i optrapningen af de enkelte shitstorms samt et fuldt overblik over den samlede kommunikation under shitstormene. I de cases, hvor vi har haft mulighed for det, har vi gennemgået kommunikationen blandt brugernes opslag og fundet, at den i høj grad udspiller sig på baggrund af de samme temaer, som var tilfældet i kommentarerne på virksomhedernes opslag. Dette har vi ikke valgt at medtage i kodningen, da vi anser det som essentielt, at kodningens form er entydig på tværs af alle cases. Vi antager ud fra ovenstående, at vores resultater er pålidelige nok til at komme med generelle antagelser om brugernes kommunikation under de forskellige shitstorms. Endvidere kan det, at nogle af vores cases ligger år tilbage i tiden, anses som en svækkelse af reliabiliteten, da nogle af vores resultater kan være forældede, idet layout og tekniske funktioner på Facebook ændrer sig løbende (Brügger:2013:39).

Stakeholderne syn på virksomhederne er undersøgt på baggrund af seks respondenter. Deraf kan der ikke udledes en generel holdning blandt stakeholderne, da andre resultater kunne være fremkommet ved et fokusgruppeinterview med andre personer. Dog kan respondenterne give et indblik i, hvordan disse stakeholdere italesætter virksomhederne. Det kunne have styrket reliabiliteten, hvis resultaterne blev efterprøvet i nye fokusgruppeinterviews. Dog havde vi mulighed for at få indsigt i stakeholderne holdninger til virksomheden gennem semantik- og formanalysen, hvor flere brugeres udtalelser bekræftede mange af de informationer, som respondenterne ligeledes kom med, hvilket i høj grad styrker reliabiliteten.

Det er blevet diskuteret blandt forskere, hvorvidt casestudier kan anses som værende tilstrækkelige til generalisering og almen gyldighed (Rendtorff:2007:250). Endvidere er det usikkert, hvorvidt kommunikationen i de valgte cases er repræsentativ for kommunikationens generelle vilkår på sociale medier. Valget af et multiple casestudie (Andersen:2003:154) med seks cases er et forsøg på at kvalitetssikre pålideligheden af undersøgelsen, hvor vi ikke lader subjektiviteten i en enkelt case være gældende for specialets overordnede konklusioner. På baggrund af ovenstående og specialets socialkonstruktivistiske forståelse er vi dog klar over, at det ikke er muligt statistisk at generalisere specialets resultater. Derimod kan vi generalisere i forhold til den anvendte teori, som undersøgelsen udarbejdes på baggrund af, og således foretage en analytisk generalisering

(Andersen:2003:155). Idet undersøgelsen er blevet udarbejdet i et samarbejde mellem to forfattere, har vi tilstræbt en intersubjektivitet i vores analyse og forståelse, hvor vi sikrer, at analysen er uafhængig af personlige subjektiviteter og tager udgangspunkt i en fælles fortolkning, som vi løbende har gjort til objekt for anden ordens iagttagelser. Dette er gjort for at sikre den generelle reliabilitet i specialet.

5.0 Teoretisk referenceramme

I dette afsnit vil vi præsentere og diskutere specialets teoretiske referenceramme. Gennem hele afsnittet vil vi præsentere specialets syn på de begreber, som findes relevante for besvarelsen af vores problemformulering. Det første afsnit er en præsentation af Luhmanns teori om sociale systemer, hvilket i analysen skal bidrage til en vurdering af vores første hypotese, herunder den kommunikation som udspiller sig under en shitstorm. Det efterfølgende afsnit vil indeholde en præsentation af den digitale virkelighed, hvor vi identificerer de muligheder, der er kommet med de sociale medier, hvilket danner baggrund for vurderingen af hypotese 3. Efterfølgende vil vi udlede, hvordan vi betragter en krise, da dette skal bidrage til en vurdering af første del af hypotese 2, herunder hvorledes en shitstorm kan anses som en krise. Til sidst vil vi beskrive Coombs' krisekommunikationsperspektiv, herunder hans traditionelle kriseresponsstrategier, da vi i vurderingen af anden del af hypotese 2 ønsker at undersøge, hvorvidt de traditionelle kriseresponsstrategier kan benyttes under en shitstorm.

5.1 Luhmanns samfundsperspektiv

Luhmanns samfundsperspektiv er en konsekvens af hans teori om sociale systemer, da samfundet stabiliserer sig selv gennem strukturer, som ikke er planlagte, kontrollérbare eller uforanderlig stabile, men dog stabile nok. For Luhmann består verden af systemer og systemernes dertilhørende omverden. Systemer forstås som enhver social kontakt (Luhmann:2000:51). De er selvreferentielle, hvilket betyder, at et system referer til sig selv som et helt igennem grundlæggende princip. Når systemet refererer til omverdenen, bliver det gennem en selvreference, dvs. via en henvisning til sig selv. Systemerne har gennem denne selvreference en evne til at frembringe relationer til sig selv og adskille disse relationer fra relationer til deres omverden (ibid.:49). Noget af det mest væsentlige i Luhmanns teori er derfor systemets distinktion mellem sig selv og dets omverden, da systemer kendetegnes ved at opretholde og fremsætte en grænse mellem disse. Grænseopretholdelse er centralt for systemernes egen opretholdelse, da de benytter denne til at regulere differencen mellem dem selv og omverdenen (ibid.:52).

5.1.1 Iagttagelsespositioner

Vi anser det som væsentligt at beskrive Luhmanns iagttagelsesbegreb, herunder vores iagttagelsesposition, da vi betragter begrebet *iagttagelse* som værende en stor del af det videre arbejde med Luhmann. Luhmann identificerer to forskellige slags iagttagelsespositioner: iagttagelser af første og anden orden. Han anser iagttagelser som værende håndtering af forskelle (ibid.:75). En forskel har både en inder- og yderside, som skrives som den markerede side¹ den umarkerede side² (Andersen:1999:110). Dette betyder, at iagttageren er afhængig af den forskel, der deler verden og sætter rammen for, hvad der synliggøres og usynliggøres i kommunikationen. Da begge sider ikke kan indikeres på samme tid, dannes der en blind plet for iagttagelsen. Iagttagelsens blinde plet består ved, at iagttagelsen ikke kan se, at den ikke kan se, hvad den ikke kan se (ibid.:111). En iagttagelse af anden orden er en iagttagelse, der retter sig mod første ordens iagttagelsen og dens blinde plet (ibid.). En anden ordens iagttagere er bevidst om, at den ikke selv kan se, hvad den ikke kan se, hvilket adskiller sig betydeligt fra første ordens iagttagere, der tror, at de iagttagere verden, som den er (ibid.:114).

I specialet er vi bevidste om, at vi løbende skifter iagttagelsesposition. I semantik- og formanalysen, som vil blive præsenteret senere, den kvantitative indholdsanalyse samt interviews med virksomheder og fokusgruppe opererer vi inden for anden ordens iagttagelser, da vi iagttagere interaktionssystemerne og deres omverden fremfor vores egen omverden. Både respondenterne og flere af brugerne på Facebook reflekterer over deres egne iagttagelser af situationen, hvorfor vi iagttagere deres første ordens iagttagelser og blinde pletter. Vi ved dog, at vores iagttagelser kan være første ordens iagttagelse for læserne af specialet, da vi er klar over, at vi i analysen har en blind plet, som vi ikke kan se. Til vurderingen af hypotese 2 og 3 benytter vi første ordens iagttagelser, da vi forsøger at sætte virksomhedernes handlinger og håndtering ind i en på forhånd given model/mediespecifikke elementer. Dette gør derfor ikke iagttagelsen i stand til at operere på et højere niveau, da iagttagelsens position kan siges at være en iagttagelse ud fra vores omverden. Dvs. en iagttagelse af, hvordan vi kan placere en virksomheds handlinger.

5.1.2 Sociale systemer

I specialet fokuserer vi på Luhmanns teori om sociale systemer, som iagttagere sig selv eller sin omverden gennem ledeforskellen system¹ omverden. Sociale systemer består af kommunikation og

²Tegnet 1 markerer en ledeforskel og adskiller den markerede og umarkerede side i kommunikationen.

intet andet end kommunikation. Sociale systemer er autopoetiske³ kommunikationssystemer, der reproducerer sig selv ved at knytte kommunikationer an til kommunikationer (Kneer & Nassehi:1997:69). Kommunikation er ifølge Luhmann ikke et resultat af menneskelig handling, men et produkt af sociale systemer: ”Mennesker kan ikke kommunikere; kun kommunikation kan kommunikere” (Luhmann:1990:69). Luhmann har derved en anderledes og ny måde at begribe samfundet på, idet han skriver individet ud af sociologien. Mennesket anses her som et psykisk system, som er et operativt lukket autopoetisk system.

Luhmann skelner mellem tre typer af sociale systemer: interaktionssystem, organisationssystem og samfundssystem. I specialets analyse benytter vi kun Luhmanns interaktionssystem, hvorfor vi ikke ønsker at komme nærmere ind på organisationssystemet, som er et system, hvor der for individer er en form for medlemskab, der adskiller systemet fra dets omverden, og som bliver afgjort på baggrund af beslutningsprocesser (Andersen:2001:13), og samfundssystemet, som omfatter alle interaktions- og organisationssystemer samtidig med, at det selv er et særligt system (Kneer & Nassehi:1997:47). Et interaktionssystem dannes ved, at mindst to tilstedeværende handler. Personerne må være til stede i tid og rum samt sanse hinanden gennem nærvær (Luhmann:2000:200). I specialet ønsker vi at iagttage kommunikationen under en shitstorm på den enkelte virksomheds Facebookside. Vi betragter dermed virksomhedens Facebookside som et interaktionssystem i det sociale system *Facebook*, men da et interaktionssystem kræver tilstedeværende individer, har vi valgt at videreudvikle Luhmanns definition af et interaktionssystem, så det kan overføres til den digitale virkelighed, vi lever i. Dette kommer vi nærmere ind på senere i teori afsnittet (Kapitel 5.2.1.2).

5.1.3 Kommunikation og handling

I specialet opererer vi med teoretikere, der har meget forskellige syn på kommunikation, hvorfor vi senere vil beskrive, hvordan vi i specialet arbejder med begrebet kommunikation (Kapitel 5.4). Først vil vi kigge nærmere på, hvordan Luhmann betragter kommunikationsbegrebet, da vi ønsker at belyse kommunikationen i interaktionssystemerne (på virksomhedernes Facebookside) for at vurdere hypotese 1.

Vi anser kommunikation som værende et centralt begreb hos Luhmann, da sociale systemer består af kommunikation og ikke mennesker eller objekter. Der åbnes for et radikalt opgør med de

³ Et autopoetisk system er levende dannelser, som fremstiller og opretholder sig selv. Det sker ved, at de selv opretholder og fremstiller de komponenter og bestanddele, som de består af (Kneer & Nassehi:1997:53). De afgrænser sig derved fra deres omverden og opererer lukket og selvreferentielt.

traditionelle forestillinger om kommunikation, som knyttes til handlinger (Luhmann:2000:179). Luhmann skelner således mellem kommunikation og handling, hvor handling skal ses som en del af kommunikationsprocessen, mens kommunikation, der danner de sociale systemer, udgør mere end blot handling (ibid:206). Begge begrebet er dog nødvendige, da de må arbejde sammen, for at sociale systemer kan reproducere sig selv gennem kommunikation (ibid:212). Adskillelsen mellem handling og kommunikation åbner for en ny måde at tænke på, hvor den simple overførsel af et budskab fra afsender til modtager ikke er væsentlig længere. Luhmann opdeler kommunikationen i en tredelt enhed: information, meddelelse og forståelse. Den ene vælger først at sige *noget*, samt på hvilken måde dette *noget* skal siges. Derefter vælger den anden ud fra elementerne information og meddelelse, hvordan kommunikationen skal forstås, ikke-forstås eller misforstås (Luhmann:2000:183). Ved valget om forståelse, ikke-forståelse eller misforståelse anbringer den anden de to parter i samme meningshorisont, i hver sin eller opgiver helt at forstå den anden. Sammenlignet med de traditionelle kommunikationsmodeller er der ikke tale om nogen transport af information eller bevidsthed, men om fremtvungen selektion. I kommunikationsprocessen er der altid en risiko for, at en konflikt kan opstå. Dette sker, hvis modtageren i kommunikationsselektionen kommunikerer en modyrtring til den eksisterende kommunikation (Kapitel 3.2). Når konflikter opstår, bliver de til en særlig form for sociale systemer – såkaldte konfliktsystemer – der dannes ud fra kommunikationen i de andre systemer. Konflikter dør ud, når de ikke længere kan trække bidrag (Luhmann:2000:453).

5.1.4 Semantik- og formanalyse

Dele af analysen vil tage udgangspunkt i en Luhmann-inspireret semantik- og formanalyse, som er udarbejdet af Niels Åkerstrøm Andersen (1999). Analysen skal bidrage til at tydeliggøre de italesættelser, der findes i kommunikationen under en shitstorm. I semantik- og formanalysen er *mening* et centralt begreb, som vil blive præsenteret i det følgende, da det spiller en vigtig rolle for at kunne forstå de opstillede analysemodeller.

5.1.4.1 Mening som selektion

Sociale systemer kan ikke eksistere uden mening, da mening kan henvise til "*yderligere muligheder for oplevelse og handlen*" (Luhmann:2000:99). Det betyder, at for at reducere kompleksiteten i et system, må der foretages selektioner, hvor mening er det, der har betydning for, at noget i selektionen vælges frem for andet. Mening kan derved defineres som enheden af forskellen aktualitet¹ potentialitet (Andersen:1999:121).

De tre meningsdimensioner

Luhmann skelner mellem tre meningsdimensioner, hvorigennem de sociale systemer kan iagttages. Disse dimensioner vil blive benyttet i vores analyse af kommunikationen. Alle tre meningsdimensioner har forskellige ledeforskelle, som bryder kommunikationen. *Sagsdimensionen* har ledeforskellen objekt med dette og alt andet som markeret og umarkeret side (Andersen:1999:144). Dimensionen identificerer meningsfuldt kommunikerede temaer, hvor det handler om at finde temaerne i kommunikationen og ordne disse i relation til sig selv og alt andet. *Tidsdimensionen* har ledeforskellen nutid med fortid og fremtid som markeret og umarkeret side (ibid.:144). Tiden (fortid, nutid og fremtid) kan ikke anses som givne størrelser, men derimod som noget, der skabes i kommunikationen (ibid.). Nutid er ledeforskel, fordi den konstrueres i spændingen mellem fortiden med dens erfaringer og fremtiden med dens forventninger. Tiden kan altid kun forstås i nutiden, men den kan derved kommunikeres som fremtid eller fortid. Hermed bliver det interessant, hvordan fortid og fremtid betragtes og begrebsliggøres (ibid.). *Socialdimensionen* har ledeforskellen identitet med os og dem som markeret og umarkeret side (ibid.). Luhmann benytter begreberne alter og ego til at beskrive differencen (Luhmann:2000:120). I denne dimension identificeres det, hvordan en social identitet konstrueres gennem kommunikationen, hvor det, der anses som os, differentierer sig fra dem (omverdenen). Der er derved ikke noget os uden en sammenligning med dem (Andersen:1999:144).

I analysen vil vi ikke eksplicit beskrive, hvornår vi arbejder inden for hvilken meningsdimension, da de overlapper og bidrager i samspil til at tydeliggøre italesættelserne i kommunikationen.

5.1.4.2 Den semantiske analyse

Den semantiske analyses forskel er begreb og mening, som bruges til at iagttage, hvordan de meninger og forventninger, som identificeres i kommunikationen, kan inddeles i generaliserede begreber. Det handler derved om, hvordan mening dannes og konditioneres i et antal begreber/temaer, som frembringer de meningshorisonter, der eksisterer i kommunikationen (ibid.:142). Semantik er med andre ord ”*kondenseret og gentagelige former for mening, der står til rådighed for kommunikation*” (ibid.:143) og åbner for et analytisk arbejde, hvor semantikken i kommunikationen kan afdækkes. Luhmann beskriver denne kondenseret mening som en meningsdimension, hvor der skelnes mellem de tre ovenstående underdimensioner, der hver især viser, hvordan mening kan udledes af kommunikation (Luhmann:2000:115). Som beskrevet ovenfor, benyttes disse i den semantiske analyse til at iagttage, hvilke italesættelser og meninger der

tydeliggøres i kommunikationen under shitstorms på Facebook. Når analysen i sagsdimensionen har afdækket kommunikationens temaer, kan formanalysen bidrage til den semantiske analyse ved at afdække forskellen inden for de identificerede temaer.

5.1.4.3 Formanalysen

Formanalysen er en analyse af ledeforskellen og derved kommunikationens grænser. Form definerer Luhmann som enheden af en forskel (Andersen:1999:129). Når vi benytter formanalysen identificerer vi forskellige former i kommunikationen, som i kraft af forskellen kan belyse, hvilke muligheder og begrænsninger der eksisterer i kommunikationen. Vi kigger derved på, om der i kommunikationen inden for den pågældende shitstorm anses en særlig form for kommunikation, og hvad dennes mulighedsbetingelser er, hvilket bidrager til at udfolde de paradokser, der kan iagttages i kommunikationen. Spørgsmålet bliver mere præcist: *Hvad markerer kommunikationen om den pågældende shitstorm, og hvad er den umarkerede side af forskellen, når kommunikationen markerer dette?*

Den semantiske analyse og formanalysen vil i analysen overlappe således, at det ikke tydeliggøres, hvilken analyseform vi bevæger os inden for. Dette er valgt, da kombinationen af disse bidrager til at fremhæve forskellige aspekter af den kommunikation, der udspiller sig i interaktionssystemerne.

5.2 Den digitale virkelighed

Luhmanns samfundsperspektiv tager ikke højde for den digitale virkelighed, som vi lever i, da hans teori er udarbejdet før internettet og de sociale mediers fremkomst. Vi ønsker at kigge nærmere på den nye virkelighed, der er opstået på baggrund af fremkomsten af internettet og de sociale medier, og hvordan denne virkelighed har forandret det samfund, vi lever i.

I dag er internettet et forholdsvis trivielt og regelmæssigt brugt medie, som danner fundamentet for vores kommunikative infrastruktur. Dette sker ved, at forskellige aktører gennem internettet kan præge indholdet og dermed kommunikationen. Finnemann (2005) beskriver, at *"nettet udgør en ny og nemt tilgængelig offentlig platform, hvor man kan udbyde nyheder, meninger og anden information om almene forhold, egne forhold, særlige interesseområder osv. ved siden af offentlighedens andre medier"* (Finnemann:2005:154). Internettet gør det altså muligt for det enkelte individ og den enkelte virksomhed at komme til orde på en nem og tilgængelig måde, hvorved alle kan fungere som nyhedsmedie og/eller opinionsdanner. Brugerne kan præge og deltage i den kommunikation, der foregår online pga. det interaktive potentiale, som internettet udbyder. I

forbindelse med internettets udvikling mod et hyperkomplekst interaktionsmiljø, hvor alle potentielt kan komme til orde, er begrebet web 2.0 kommet til verden. Web 2.0 er en betegnelse for, hvordan udviklingen og slutbrugere i 2004 begyndte at bruge *the World Wide Web*. Med web 2.0 var det ikke udelukkende enkelte personer, der kunne offentliggøre indhold, men snarere en kontinuerlig justering af alle brugere i en deltagende og samarbejdende proces (Kaplan & Haenlein:2010:61).

Sociale medier defineres af Kaplan & Haenlein (2010) som: "*a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content*" (ibid.:61). Deres definition ses på baggrund af web 2.0 og brugergenereret indhold, da web 2.0 betragtes som den platform, der medførte evolutionen af sociale medier, mens brugergenereret indhold ses som måden, hvorpå folk benytter sociale medier (ibid.). Ifølge Kaplan og Haenlein kan sociale medier ses ud fra det oprindelige internets udvikling, der blev skabt med det formål at "*facilitate information exchange between users*" (ibid.:60). Det er dog vigtigt at pointere, at det ikke er teknologien, der gør de sociale medier sociale, men derimod det indhold, som folk skaber i fællesskab (Have:2013:23).

5.2.1 Den nye virkeligheds indflydelse

Fremkomsten af internettet og de sociale medier har skabt en helt ny virkelighed, hvorfor vi har vurderet, at der i specialet plæderes for videreudvikling af to begreber: WOM og *digitale interaktionssystemer*.

5.2.1.1 Fra WOM til sWOM

I 1967 definerede Arndt word-of-mouth (WOM) som en verbal form for interpersonel non-kommerciel kommunikation mellem bekendtskaber (Arndt:1967). I takt med udbredelsen af internettet og web 2.0 er kommunikation mellem forbrugere blevet nemmere og uafhængig af geografisk placering. WOM er derfor rykket ind på internettet, hvilket i sin oprindelse kaldes electronic word-of-mouth (eWOM). Begrebet dækker over forbrugernes online kommunikation og kan defineres som "*any positive or negative statement made by potential, actual, or former customers about a product or company, which is made available to a multitude of people and institutions via the Internet.*" (Hennig-Thureau et al:2004:39). Hennig-Thureau et al (2004) nævner en række platforme, hvor eWOM kan finde sted fx rating sites, diskussionsfora og nyhedsgrupper (ibid.). De nævner ikke sociale medier som en platform for eWOM. Dette skyldes formentlig, at artiklen er skrevet i 2004, hvor sociale medier ikke var så udbredte, som de er i dag. Eisingerich et al (2014) udvider begrebet med betegnelsen sWOM, der står for electronic word-of-mouth on social

sites (Eisingerich et al:2014:2). Selvom eWOM og sWOM er meget lig hinanden, så kan forskellen findes ved at kigge på Granovetters (1973) begreber: weak ties og strong ties, som beskriver den relation, man kan have til mennesker i ens netværk. Strong ties er de helt tætte relationer såsom familiemedlemmer eller nære venner, mens weak ties udgør de mere perifere relationer (Granovetter:1973:1373). Forbrugerne på eWOM-platformer har ofte ikke en stærk relation til hinanden, da det må antages, at folk ikke kender de andre brugere på fx et ratingsite som Trustpilot. eWOM består derfor af weak ties. På sociale medier består ens netværk ofte af en kombination af strong og weak ties, da brugere i deres online netværk ofte både har helt tætte relationer såsom familiemedlemmer samt personer, de aldrig har mødt (Jensen & Tække:2013:10). Derved adskiller eWOM og sWOM sig i forbindelse med relationen til de netværk, man er en del af. Specialet lægger sig op ad begrebet sWOM.

Ovenstående påkræver en justering af hypotese 1, som lyder:

H1: En shitstorm er et online fænomen, hvor en person, gruppe eller virksomhed rammes af en større mængde negativ sWOM. Den skabes i fællesskab af aggressive og truende brugere gennem tilslutning og spredning af modytringer.

5.2.1.2 Det digitale interaktionssystem

Som beskrevet tager Luhmanns teoretiske fundament ikke højde for sociale medier og internettet, hvorfor det anses som relevant at kigge nærmere på, hvordan Luhmanns kommunikationsteori (herunder interaktionssystemer) kan markere sig i en digitaliseret virkelighed.

Som beskrevet bygger interaktionssystemer på, at mindst to psykiske systemer er til stede i tid og rum (Luhmann:2000:200). Dette betyder, at der ikke umiddelbart kan forekomme interaktionssystemer på sociale medier, da man ikke er fysisk til stede som ved ansigt-til-ansigt kommunikation (rum) og ikke er nødsaget til at kommunikere synkront (tid). Derfor har vi i specialet valgt at benævne de interaktionssystemer, som opstår på sociale medier, for *digitale interaktionssystemer*. Dette er grundet den tanke, at det stadig er muligt at indgå i interaktionssystemer på sociale medier, hvis blot man ændrer definitionen omkring tid og rum. De digitale interaktionssystemer kræver i stedet en tilstedeværelse i form af en digital repræsentation gennem en profil. Samtidig tilstedeværelse er ikke et krav, da brugerne kan være online, som det passer dem. Derved ophører interaktionssystemet ikke, når brugerne går offline. Brugere kan i det digitale interaktionssystem fortsætte kommunikationen i systemet, når de går online igen og er derved stadig en del af interaktionssystemet, selvom de psykiske systemer ikke er online i samme

tidsrum. På den måde kan det forventes, at de digitale interaktionssystemer har en længere levetid end de traditionelle interaktionssystemer, som ophører, så snart de psykiske systemer går hver til sit. Flere har derved mulighed for at deltage i de digitale interaktionssystemer, da tid og rum ikke begrænser deltagelsen.

I specialet vælger vi at betegne de udvalgte virksomheders Facebooksider som digitale interaktionssystemer, der er en del af Facebooks sociale system, da dette gør det muligt at inddrage Luhmanns samfundsperspektiv i en digitaliseret verden.

5.2.2 Shitstorms på sociale medier

Pfeffer et al beskriver, hvordan de nye medier har ændret måden, hvorpå virksomheder skal agere og kommunikere med brugerne, hvilket kræver en dybere forståelse for de mediespecifikke ændringer, der er kommet med de nye mediers fremkomst (ibid.:125). I det følgende vil en række af disse mediespecifikke elementer, som gør det muligt for shitstorms at opstå, blive præsenteret. Specialet vil inddrage perspektiver fra Pfeffer et als teori, men vil ligeledes inkludere anden relevant teori for at sætte yderligere fokus på, hvad der kendetegner de sociale medier (herunder Facebook). Dette vil blive benyttet i vurderingen af hypotese 3, som ser på, hvorvidt virksomheder benytter de sociale mediers muligheder, når de krisekommunikerer.

5.2.2.1 Når forbrugerne tager kontrollen

Historisk set har virksomheder selv haft kontrollen over den information, som de kommunikerede gennem PR og markedsføring. Med internettet er situationen en anden, da den digitale virkelighed har styrket menneskets mulighed for indflydelse, hvor brugerne kan bryde ind i, deltage i og præge kommunikationens forløb og indhold (Finnemann:2011:142). Teknologien har altså medført et skift fra *"command and control to distributed, engaging, and empowering to the individual"* (Shih:2009:23). På den måde ses det, at kommunikationen, informationen og redskaberne på internettet ikke kun har givet brugerne en stemme, men også medført et magtskifte, hvor virksomheden ikke længere har kontrollen over kommunikationen, men det derimod er brugerne, der har den afgørende magt. Shitstorms er et tydeligt eksempel på dette, da hver enkelt bruger har en stemme, der kan udgøre en potentiel fare for virksomheden. Virksomheden kan ikke kontrollere, hvad brugerne taler om på deres Facebookside, hvilket netop tydeliggør det magtskifte, de sociale medier har resulteret i.

5.2.2.2 *Negativitet og klager til offentligt skue*

At forbrugerne nu har mulighed for at komme til orde gælder også i forhold til klager og negativitet. Før i tiden ville klager bestå af en kommunikation gennem fx et brev eller opkald. I dag bliver disse klager ofte sat til offentligt skue, og som Hjarvard (2008) udtrykker det, er det for virksomhederne *"tillige nødvendigt at give information, som før var forbeholdt 'backstage'-situationer"* (Hjarvard:2008:98). Hjarvard benytter sig i sin forskning af Goffmans begreber *backstage* og *frontstage* samt Meyrowitz' pendant til disse *deep backstage*, *middle region* og *forward frontstage*. Før massemediernes indtog var det ifølge Goffman muligt at adskille de to scener, men med den digitale virkelighed er det nu sværere at skelne mellem disse. Meyrowitz videreudvikler begreberne, så de indeholder mediernes påvirkning. Det er ifølge Meyrowitz nødvendigt at kigge på en ny form for adfærd, der ligger mellem front- og backstage, nemlig *middle region*. *Middle region* beskrives således af Hjarvard: *"Som følge af at alle i princippet har adgang til interaktionen i det mindste som tilskuer og af mediernes eksponering af alle sociale områder, hvormed der ikke længere findes en klar backstage til den igangværende interaktion, skabes en modificeret social scene, en 'middle region'"* (ibid.). De sociale medier kan siges at have gjort det sværere for forbrugerne at skelne mellem det private og det offentlige rum, hvorfor negativitet ikke forbliver i det private, men deles med andre.

En af grundene til, at forbrugere bruger deres magt til at udstille virksomhederne gennem negativ omtale og klager, kan muligvis være det, Hjarvard kalder afkoblingen mellem den interaktion, der udfolder sig i medieret form og ansigt-til-ansigt. Da medierne har distanceret interaktionen fra ansigt-til-ansigt og hermed kompliceret relationen mellem front- og backstage, kan dette som konsekvens medføre en adfærd, som i ansigt-til-ansigt kommunikation ville blive opfattet som normstridigt (ibid.). Dette betyder, at der er forskel på, hvorvidt folk vil anse adfærd, som opfattes upassende i ansigt-til-ansigt kommunikation, som upassende på sociale medier. Derved har brugere en tendens til at ytre sig hårdere gennem de sociale medier, end hvis de stod ansigt-til-ansigt over for personen/virksomheden.

5.2.2.3 *Spredning og hastighed*

Det, der bl.a. kendetegner de sociale medier, er, at de forbinder og muliggør hurtig kommunikation mellem mange mennesker og har gjort det let for brugerne at kommunikere med hinanden og dele informationer (Have:2013:22). Hastigheden er den mest åbenlyse faktor for Pfeffer et al, som mener, at real-time beskeder skaber et konstant kommunikationsflow, hvor den næste information i

rækken hurtigt fordriver den foregående. Er informationen særligt interessant, kan en stor gruppe forbrugere nås inden for minutter, uden afsenderen gør det store for at sprede informationen (Pfeffer et al:2014:120).

Delefunktioner på Facebook

Ifølge Brügger (2013) anses delefunktionen som en af de væsentligste udviklingsmekanismer på Facebook. Med opfindelsen af statusopdateringer og muligheden for at blive opdateret om venners meninger og holdninger i news feeds bliver det muligt for personer og virksomheder at holde sig opdaterede omkring, hvad der sker og hvornår. Dette er et vigtigt aspekt i Facebooks udvikling, da det giver brugerne en afgørende og ny sammenbindingsmulighed, hvor især feeds medfører, at et budskabs spredningsradius og -hastighed vokser eksplosivt (Brügger:2013:25). Senere kom knapperne "Share" og "Like", hvilket ligeledes blev en afgørende parameter for spredningen af indhold på Facebook. Disse funktioner samt kommentarer på opslag havde til hensigt at sprede andres opslag i eget netværk (ibid.:30). I forhold til kommentarer på opslag skal det nævnes, at Facebooks grammatik er skabt således, at det kun er de øverste kommentarer, som er synlige for brugerne, når de møder et opslag fra en virksomhed i deres news feed. Brugerne må aktivt vælge at se flere kommentarer for at følge hele kommunikationen på opslaget. De øverste kommentarer vælges ud fra, hvor meget interaktion de enkelte kommentarer har fået, hvor dem med flest likes og svar vil ligge øverst.

Det er ikke kun de aktive brugere, der er afgørende under en shitstorm. Pfeffer et al mener, at brugerne kan vælge at like/dele/kommentere på et opslag eller lade være: *"Decisions on whether to pass information on, or to sign a petition against something, are binary because they are either-or-situations"* (Pfeffer et al:2014:120). Når valget falder på at bidrage til samtalen gennem et like, deling eller kommentar finder en spredning af indhold sted. I forhold til shitstorms tager specialet kun udgangspunkt i de brugere, der vælger aktivt at deltage i debatten, da det er dem, der skaber shitstormen på de sociale medier. Der er dog mange brugere, som vælger ikke at deltage i debatten på Facebook, men i stedet er tilskuere, der ligeledes danner sig en mening på baggrund af de opstillede kommentarer osv.

Facebooks sorteringsalgoritme

Tække (2013) identificerer en uklarhed omkring statusopdateringer, da det kun er en lille procentdel af ens netværk, der modtager statusopdateringen i deres news feed (Tække:2013:81). For virksomheder betyder dette, at hvad de skriver på deres side kun i begrænset omfang bliver vist i

deres følgeres news feed. Hvor mange følgere, og hvem der kommer til at se ens virksomhedsopslag, bliver styret af en algoritme på Facebook, som kaldes EdgeRank. EdgeRank er ikke offentlig tilgængelig, hvilket betyder, at det kun er Facebook, der kender den præcise udregning for algoritmen (ibid.). Algoritmen har stor betydning for virksomheder, når det handler om shitstorms. Under shitstorms bliver et opslag ofte delt, liket og kommenteret i enorme mængder, hvilket medfører en cirkulær effekt. Jo flere gange et opslag bliver delt, liket eller kommenteret, jo mere spreder det sig til flere netværk og bliver yderligere delt, liket og kommenteret. Hvis virksomheden ytrer sig i en efterfølgende statusopdatering, er det algoritmen, der bestemmer, hvor mange denne statusopdatering skal nå ud til, hvilket kan være et problem under en shitstorm, da det må forventes, at virksomheden umiddelbart ønsker at nå bredt ud med sine synspunkter.

Mange har forsøgt at udregne, hvad Facebook bygger algoritmen på, men den opdateres hele tiden, således at forskellige faktorer prioritering højnes eller mindskes. Der er dog opstillet en række kriterier, som sorteringsmekanismen bygger algoritmen ud fra: virksomhedens relation til modtageren, tidligere interaktion med samme opslagstype, mængden og formen for feedback, herunder i hvor høj grad personens netværk interagerer på opslaget, tidspunktet for opslaget samt billeder og videoer i opslaget (bSocial:2015).

5.2.2.4 Ny arena for dialog

Som Kaplan og Haenlein beskriver i deres definition af sociale medier, er brugergeneret indhold en væsentlig faktor, da brugerne selv skaber og deler indhold. Dialog er derfor konstituerende for de sociale medier, da den opstår i samspillet mellem brugere, som har mulighed for at tale sammen, dele informationer og erfaringer, hjælpe hinanden osv. modsat de traditionelle medier som radio og tv (Dinesen:2008:15). Dialog lægger sig derved op af den socialkonstruktivistiske tilgang, da det er et væsentligt redskab til at skabe den virkelighed, vi lever i. Fra virksomhedens side kan dialog fremstå som et potentielt redskab til at præge udviklingen under en shitstorm.

Romenti et al lægger sig op af denne opfattelse, da de beskriver, hvordan virksomheder i højere grad burde benytte dialogstrategier under kriser for at opnå en bedre relation til deres stakeholdere. De har udarbejdet fire dialogstrategier på Web 2.0, som vi i specialet vil anvende for at vurdere, hvorvidt de udvalgte cases benytter dialog som en mulighed under en shitstorm (Romenti et al:2014:14).

Den første dialogstrategi hedder *concertative*, hvor det for virksomheden i høj grad handler om at få modtagerne til at blive enige om, hvad situationen indebærer, samt hvilken strategi, praksis og adfærd fra organisationens side der er den bedste (ibid.). Organisationen forsøger at få stakeholderne til at bevæge sig i den samme retning (konvergere) og udtrykker sine holdninger for at rykke modtagerne i den ønskede retning ved at involvere sig i diskussionen. I den anden strategi *transformative* forsøger virksomheden i stedet at stimulere brugerne til at udtrykke, hvad de mener om sagen – uanset hvor forskellige deres holdninger må være (ibid.). På den måde skaber organisationen et inddragende miljø, hvor stakeholdere kan analysere organisatoriske emner og issues fra forskellige aspekter. Virksomheden er ligesom i ovenstående strategi involveret i diskussionen, men målet er at skabe nye værdier og forslag. I den tredje strategi *framing* forsøger virksomheden at udvælge emner, den ønsker at synliggøre for stakeholderne (ibid.:15). Framing betyder netop, at virksomheden forsøger at fokusere på enkelte aspekter af virkeligheden og udelukke andre. Målet er at interagere med stakeholderne for at reducere samtaler omkring de kritiske aspekter af situationen. Virksomheden ønsker at være dagsordensættende ved at styre, hvilke emner der skal fremhæves og skabe basis for videre diskussion blandt stakeholderne. I den sidste strategi *generative* anser virksomheden det som relevant at lade stakeholderne udtrykke deres holdninger og meninger (ibid.). Virksomheden ønsker ikke at synliggøre egne meninger og standpunkter i diskussionen og forholder sig passiv. Virksomheden udviser tillid til deltagerne og frasiger sig kontrollen over situationen.

De fire ovenstående parametre giver en god forståelse af, hvordan den digitale virkelighed har ændret spillerummet for virksomheder. Grundet den nye virkelighed er shitstorms blevet et udbredt fænomen, som flere og flere virksomheder bliver udsat for. Det er vigtigt, at virksomheder forstår den nye virkelighed, så de på sigt kan håndtere en shitstorm. Det er også nødvendigt, at virksomheden forstår, hvordan kriser i traditionel forstand udspiller sig, hvilket vil blive uddybet i det følgende afsnit.

5.3 Krisekommunikationsperspektivet

Dette afsnit har til formål at redegøre for det teoretiske grundlag inden for krisekommunikation, der særligt vil blive benyttet i forbindelse med vurderingen af hypotese 2. Som nævnt i afgrænsningen fokuserer vi vores krisekommunikation omkring Coombs og hans SCCT-model (Kapitel 2.4). Vi vil dog inddrage andre aspekter fra krisekommunikation, når observationer i caseanalysen kræver det.

5.3.1 Kriseforståelse

I forbindelse med vores præsentation af tidligere forskning fremstillede vi forskellige definitioner på en krise. For at kunne arbejde mere målrettet med begrebet *krise* er det væsentligt at afklare, hvordan vi anskuer begrebet. Vi så i forbindelse med afsnittet om tidligere forskning, at en stor del af kriseforskerne anså en krise for værende den oprindelige begivenhed, mens Coombs først taler om en krisetilstand, når krisen håndteres uhensigtsmæssigt (Kapitel 3.2). Generelt blandt forskerne er der dog bred enighed om, at en krise er en negativ tilstand, som i mere eller mindre grad udgør en trussel mod virksomhedens omdømme og eksistens (Johansen & Frandsen:2013:78). Da vi i specialet ønsker at se nærmere på fænomenet shitstorm, og hvorledes de traditionelle kriseresponsstrategier kan benyttes i forbindelse med en sådan, vil vi ikke at lægge os fast på én bestemt krisedefinition eller forsøge at udvikle vores egen. Det er blot essentielt for opgavens videre forløb at fastslå, at der eksisterer flere definitioner, og at begrebet ikke er endegyldigt teoretisk bestemt. Dette betyder, at vi anskuer shitstorms ud fra en åben fortolkning af krisebegrebet for at opnå bedst mulig bredde på fænomenet. Vi er bevidste om, at krisedefinitionen umiddelbart har betydning for vores placering af en shitstorm i kriseforløbet, hvorfor vi vil tydeliggøre, hvilket teoretisk perspektiv vi drager nytte af løbende i specialet.

I det følgende vil vi introducere krisekommunikation, som er en del af kriseledelse, med henblik på at lede frem til Coombs' teoretiske grundlag for således at gennemgå hans SCCT-model.

5.3.2 Krisekommunikation

Krisekommunikation omfatter *”de måder, hvorpå virksomheder og organisationer kommunikerer med deres omgivelser og med sig selv, strategisk, taktisk og operationelt, før, under og efter en krise”* (ibid.:183). Johansen & Frandsen har inddelt krisekommunikation i to opfattelser: en snæver og en bred. Kendetegnende ved den snævre opfattelse er, at krisekommunikation afgrænses til at være kommunikationen *under* en krise. Denne tilgang har fokus på krisen som *begivenhed*, hvilken anskues som et isoleret fænomen. Tilgangen betragter grundlæggende krisekommunikation fra et afsenderorienteret perspektiv med stor vægt på at være handlingsorienteret, hvorfor der ofte vælges en operationel eller taktisk tilgang (ibid.:15). Den brede opfattelse udvider perspektivet og tillægger en procesorienteret tilgang, således at faserne *før* og *efter* krisen tages i betragtning. Den er dermed fortaler for en kombination af en *begivenheds-* og *procesorienteret* tilgang. Samtidig inddrager den både afsenderens og modtagerens kommunikation, hvorfor der til forskel fra den snævre opfattelse analyseres på andre aktørers kommunikation end blot krisens åbenlyse hovedaktør (ibid.). En anden

væsentlig forskel mellem de to opfattelser er, at den brede opfattelse taler for *kontingenstilgangen*, som indebærer, at ingen kommunikationsproblemer er ens, hvorfor der ikke er en generel opskrift på den ideelle løsning, hvilket den snævre opfattelse implicit hævder (ibid.:17).

Johansen & Frandsen tager udgangspunkt i den brede opfattelse og definerer krisekommunikation således: "*Krisekommunikation er en kompleks og dynamisk konfiguration af kommunikationsprocesser – før, under og efter en begivenhed, en situation eller et forløb, der af organisationen og/eller en eller flere af dens stakeholdere fortolkes som en krise – hvor forskellige aktører, kontekster og diskurser (manifesteret i bestemte genrer og tekster) står i relation til hinanden*" (ibid.:18). Coombs har, ligesom Johansen & Frandsen, et bredt perspektiv på krisekommunikation og ledelse, idet han inkluderer alle faser og ser det som en permanent igangværende proces med fire grundlæggende faktorer: *prevention, preparation, response* og *revision*. *Prevention* repræsenterer de steps, som virksomheder tager for at undgå en mulig krise (Coombs:2007:5). *Preparation* inkluderer alle forberedelseskomponenter, som ofte er repræsenteret i en krisekommunikationsplan fx udvælgelse og træning af kriseberedskab og talspersoner (ibid.). Under *response-stadiet* tages disse komponenter i brug, hvilke jævnligt må testes. Dette stadie er til forskel fra de tidligere nævnte stadier langt mere offentligt gennem en aktuel krisehåndtering (ibid.). *Revision* er den fjerde og sidste krisefaktor, som indeholder evalueringen af virksomhedens respons i både simulerede og virkelige kriser (ibid.). Da specialet bygger på en gennemgang af allerede gennemlevede shitstorms, som er offentligt tilgængelige på Facebook, vil vi primært analysere virksomhedernes response-stadie. Gennem vores interviews med virksomhederne får vi dog et indblik i de mindre synlige tanker og forberedelser, virksomhederne gjorde sig om forløbet, hvilket giver os mulighed for til en vis grad at inddrage de tre andre stadier.

5.3.2.2 Stakeholderes indflydelse

Coombs opererer med krisekommunikation ud fra en *public relations*-betragtning, hvorfor virksomhedens forhold til stakeholderne er essentiel (ibid.:227-228). Coombs mener, at en virksomheds krisegrundlag i høj grad afhænger af, hvorvidt dens stakeholdere anser den for at være i krise. Han karakteriserer en virksomheds stakeholdere som personer eller grupper, der har en interesse i eller ejer en del af virksomheden (Coombs:2007:24-25). Stakeholderne inddeles i to grupper *primære* og *sekundære*, hvor de *primære* er personer eller grupper, hvis handlinger kan være skadelige eller fordelagtige for virksomheden, såsom medarbejdere, investorer, kunder, leverandører samt regeringen (ibid.). Manglende vedligeholdelse af en løbende interaktion med de

primære stakeholdere kan resultere i ødelæggelse af virksomheden (ibid.). De *sekundære* stakeholdere er folk eller grupper, som kan påvirke eller bliver påvirket af virksomhedens handlinger, såsom medierne, aktivistgrupper og konkurrenter (ibid.). Disse kan typisk ikke lukke en virksomhed helt ned, men de kan skade den (ibid.). Coombs anser de primære stakeholderes forventninger til og opfattelse af virksomhedens ageren som værende mere indflydelsesrige, idet de i højere grad kan true virksomhedens eksistensgrundlag. I specialet vil vi ikke koncentrere os om, hvorledes der er tale om primære eller sekundære stakeholdere, men blot referere til dem som én samlet gruppe: *stakeholdere*. Dette skyldes, at enhver kritisk ytring på de sociale medier er offentlig tilgængelig og kan udgøre en trussel for virksomheden, uanset om den er foretaget af en primær eller sekundær stakeholder.

5.3.3 Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Coombs' teori anses som værende en af de mest kontekstorienterede og strategiske tilgange, da konteksten for en krise ifølge ham vil have stor indflydelse på, hvorledes en virksomhed bør kommunikere (Johansen & Frandsen:2013:229). Hele denne tankegang samles i hans *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT).

SCCT bygger på en antagelse om, at virksomheder bedst beskytter deres omdømme i et kriseforløb ved at føre en hensigtsmæssig responsstrategi (ibid.). Teorien er bygget ud fra idéen om, at konteksten er central i forhold til udvælgelsen af den responsstrategi, der er mest nyttig (ibid.:236). Den baserer sig på fire kontekstualiseringer: *relationship management*, *attributionsteori*, *neoinstitutionel organisationsteori* samt *krisetype*, *ansvar og respons*, som alle benyttes til at definere og analysere krisesituationen (ibid.:229).

5.3.3.1 Relationship management

Dette element manifesterer, hvor vigtig relationen mellem en virksomhed og dens stakeholdere er. Coombs mener, at et positivt forhold til sine stakeholdere er proportionelt med et positivt omdømme (Coombs:2007:36). I forsøget på at definere forholdet mellem en virksomhed og dens stakeholdere, skelner Coombs mellem en *strukturel* og en *tidsmæssig* dimension.

I den strukturelle dimension lader Coombs sig inspirere af interpersonel kommunikation, hvorfor han identificerer en relation som *interdependens* (Johansen & Frandsen:2013:230). Hermed mener han, at der er en gensidig afhængighed mellem aktører, der står i relation til hinanden, hvorfor virksomheder oplever en gensidig afhængighed over for sine stakeholdere (ibid.).

I den tidsmæssige dimension taler Coombs om idéen *relationel historie* (ibid.). Virksomhedens involvering i begivenheder gennem tiden danner en samlet relation, som skaber en relationel historie. Denne relationelle historie har betydning for, hvordan virksomhedens stakeholdere opfatter en kommende begivenhed (ibid.). Med baggrund i forestående identificerer Coombs en krise som en *relationel skade* på forholdet mellem virksomhed og stakeholdere, da en krise kan skade den etablerede relation og herunder det opbyggede omdømme mellem virksomheden og dens stakeholdere (ibid.). Tidligere kriser samt håndteringen af dem vil afgøre udgangspunktet for fremtidige krisers start, hvorfor stakeholderne opfattelse af en aktuel krise i forhold til tilskrivning af ansvar i høj grad afgøres ud fra virksomhedens relationelle historie (ibid.). Et særligt stærkt og positivt omdømme vil derfor være gunstigt for en virksomhed, når en krise indtræffer.

5.3.3.2 Attributionsteori

Dette element lægger sig inden for en socialpsykologisk retning og retter sig mod et mere modtagerorienteret perspektiv, idet det arbejder med stakeholderne opfattelse af en krisebegivenhed (ibid.:233). Dette element bygger på den overbevisning, at folk tilskriver ansvar for negative og uventede begivenheder, hvilket kriser må siges at være, hvorfor kriser fremkalder attributioner af ansvar (Coombs:2007:138).

Noget af det mest grundlæggende for krisekommunikation er at forsvare eller genoprette virksomhedens positive omdømme – og undgå den ovennævnte relationelle skade. Coombs argumenterer for, at jo stærkere stakeholderne attributioner er, jo mere sandsynligt vil det være, at de negative aspekter af krisen vil skade virksomheden (Johansen & Frandsen:2013:235).

5.3.3.3 Neoinstitutionel organisationsteori

Her sættes fokus på virksomhedens institutionelle omgivelser, da en virksomhed altid vil være en del af et organisationelt felt med primære og sekundære stakeholdere, som påvirker eller påvirkes af virksomhedens aktioner i dens jagt efter at opnå sine strategiske mål (ibid.:231). Inden for det organisationelle felt vil der herske nogle normer og regler samt bestemte krav og forventninger, som virksomheden må leve op til i bestræbelserne på at øge sin organisationelle legitimitet, da denne indikerer, at stakeholderne anser virksomheden som god med ret til at fortsætte med at agere som hidtil (ibid.). De faktorer, der konstituerer de legitime mål, er dynamiske og kan konflikte med hinanden, hvorfor det ikke er en simpel opgave at opretholde legitimiteten (ibid.).

Virksomhedens grundlæggende omdømme defineres ud fra en evaluering, som dens stakeholdere skaber over tid (Coombs:2007:24). Hovedsageligt er virksomhedens omdømme baseret på, hvordan stakeholderne vurderer virksomhedens evne til at imødekomme deres forventninger til, hvordan de bliver behandlet. Denne vurdering giver en indikation af, om en virksomheds omdømme er positivt eller negativt (ibid.:24-25).

5.3.3.4 Krisetype, ansvar og respons

Hovedtanken bag denne sidste kontekstualisering er, at en virksomhed, der står i en krisesituation, vælger sin kriseresponsstrategi på baggrund af krisens karakter samt det ansvar for krisen, som dens stakeholdere pålægger den (Johansen & Frandsen:2013:236). Fokuset i SCCT er konteksten, hvorfor situationen er afgørende for, hvilken responsstrategi der er mest hensigtsmæssig for virksomheden at benytte (ibid.). Coombs interesserer sig først og fremmest for forholdet mellem krisekommunikation og omdømme, og en virksomhed beskytter bedst sit omdømme ved at vælge den kriseresponsstrategi, der bedst harmonerer med den trussel mod omdømmet, som krisen udgør (ibid.). Graden af denne trussel kan ifølge Coombs vurderes ud fra to trin:

1. Identifikation af krisetype

Dette er den ramme, som krisen fortolkes inden for (ibid.). Som nævnt har Coombs et stort fokus på stakeholderne. Ved at afdække krisetypen kan virksomheden forudse, hvor meget ansvar stakeholderne tillægger virksomheden ved krisens start og fastsætte det foreløbige kriseansvarsniveau (ibid.). Coombs inddeler krisetyper i tre klynger: *the victim cluster*, *the accidental cluster* og *the preventable cluster* (Coombs:2007:5), som tilsammen indikerer, om truslen mod virksomhedens omdømme er hhv. *lav*, *moderat* eller *høj* (Johansen & Frandsen:2013:236). *The victim cluster* er krisetyper, der udgør en lav trussel mod omdømmet. Her fremstår virksomheden som offer for krisen. Den kausale attribution fra stakeholderne er lav (ibid.). *The accidental cluster* er krisetyper, der udgør en moderat trussel mod omdømmet. Handlingerne, som fører til krisen, er ikke udført af virksomheden med en bestemt intention for øje. De kategoriseres ofte som uheld og ulykker. Den kausale attribution fra stakeholderne er moderat (ibid.). *The preventable cluster* er krisetyper, der udgør en høj trussel mod omdømmet. Handlingerne, som fører til krisen, kunne i princippet være undgået, da virksomheden bevidst foretager gerningerne. Dette kan være menneskelige fejl, som fører til uheld, menneskelige fejl, som fører til tilbagekaldelse af et produkt samt organisationelle ugerninger, som fx overskridelse af love og regler, eller ugerninger der fører til personskaade. Den kausale attribution er høj (ibid.).

2. Krisehistorie

I andet trin identificeres virksomhedens krisehistorik. Her angives, hvorledes virksomheden har gennemlevet lignende kriser på et tidligere tidspunkt (ibid.:238). Hvis virksomheden har en decideret krisehistorie, kan denne forøge den potentielle skade på omdømmet, som den aktuelle krise er i stand til at frembringe (ibid.).

Som nævnt har en krise potentiale til at skade en virksomheds omdømme, og ifølge flere litterære værker om omdømmeledelse vil et positivt omdømme samtidig fungere som en forsikringspolice, når en virksomhed står i en krisesituation (ibid.:240). Dette er ifølge Coombs & Holladay ikke helt korrekt. De mener ikke, at et godt omdømme nødvendigvis vil beskytte en virksomhed under en krise, til gengæld kan det reducere virksomhedens kriseansvar (ibid.). I den sammenhæng præsenterer de begrebet *halo-effekten*, som kan gavne virksomheder med et særligt godt omdømme under en krise (ibid.). Der findes to forklaringer på *halo-effekten*, hvoraf den første viser, hvorledes stakeholderne opbyggede, positive forventninger til en virksomhed kan fungere som et skjold mod nye negative informationer, der kan opstå i forbindelse med en krise (ibid.). Den anden forklaring viser, hvordan stakeholderne til virksomheder med et stærkt, positivt omdømme har en tendens til at lade tvivlen komme virksomheden til gode og tillægge virksomheden mindre ansvar for krisen (ibid.). På den anden side står *velcro-effekten*, som ifølge Coombs & Holladay viser, hvorledes virksomheder med et dårligt omdømme har en tendens til at suge endnu mere kriseansvar til sig under en krise, hvilket medfører endnu mere omdømmeskade (ibid.:242).

Kriseresponsstrategier

Når virksomheder skal udvælge den mest hensigtsmæssige kriseresponsstrategi, vil vurderingen af krisetype og -ansvar være essentiel (ibid.:238). Coombs inddeler responsstrategierne i fire grupper med dertilhørende understrategier:

1. **Benægtelsesstrategier**, som indeholder:

- *Angreb på anklager*: Angrib dem, som har skabt eller påstår, at krisen eksisterer
- *Benægtelse*: Hævd, at der ikke eksisterer en krise
- *Syndebuk*: En anden aktør uden for organisationen er skyld i krisen

2. **Formindskelsesstrategier**, som indeholder:

- *Fritage*: Forklar, at det ikke var hensigten, at der skulle opstå en krise – eller hævde, at handlingerne, der førte til krisen, var ude af virksomhedens hænder/kontrol (ulykke)
- *Retfærdiggørelse*: Forklar, hvorledes skaderne, som følge af krisen, var meget små

3. **Genopbygningsstrategier**, som indeholder:

- *Kompensation*: Tilbyd penge eller produkter som erstatning for krisen
- *Undskyldning*: Påtag offentligt det fulde ansvar for krisen og bed om tilgivelse

4. **Forstærkelsesstrategier**, som indeholder:

- *Påmindelse/afstivning*: Gør opmærksom på det igangværende arbejde med at forbedre forholdene og mind stakeholderne om virksomhedens tidligere gode arbejde
- *Indsmigring*: Lovpris og tak stakeholderne for al deres hjælp
- *Offer*: Forklar, at virksomheden er et offer for krisen

(Coombs:2007:140;Johansen & Frandsen:2013:238-239)

I gennemgangen af vores seks cases ser vi på, hvorledes virksomhederne gør brug af de nævnte responsstrategier i forbindelse med en shitstorm, og om disse kan benyttes uændret på sociale medier. Vi har således analyseret alle virksomhedernes krisetype og -ansvar (Bilag 10), inden vi påbegyndte den egentlige analyse af deres kriseresponsstrategi, som er foretaget i forbindelse med vurderingen af hypotese 2.

5.4 Kommunikationsperspektiv

Vi har nu klargjort, hvorledes specialets problemstillinger ønskes belyst ud fra både en systemteoretisk tilgang og et krisekommunikationsperspektiv. Vi er klar over, at vi benytter teoretikere med forskellige syn på kommunikation. Det er nu væsentligt at afklare, hvorledes vi betragter begrebet *kommunikation* i specialet.

Johansen & Frandsen, Coombs og Luhmann er alle enige om, at modtageren ikke er passiv i kommunikationsprocessen, idet de ikke anser processen som lineær, som Shannon & Weavers klassiske kommunikationsmodel implicerer (Shannon:1949), men derimod ser modtageren som medskaber af indholdet. Dertil mener Johansen & Frandsen, at der er mere end én afsender og modtager af kommunikationen, idet de fokuserer deres arbejde på dynamiske og komplekse

processer, hvor mange stemmer – mange afsendere og mange modtagere – kommunikerer til, med, mod, forbi eller om hinanden (Johansen & Frandsen:2013:252). Luhmann anser dette 'forbi' som værende en vigtig faktor for kommunikationen, da kommunikation i en tredelt proces kan forstås, ikke-forstås eller misforstås af modtageren, hvilket kan skabe konflikter i kommunikationen, hvis modytringer til den oprindelige kommunikation kommunikerer. Vender vi blikket mod teoretikernes måde at anskue den kommunikerende på, så adskiller Luhmann sig markant fra de andre teoretikere. Johansen & Frandsen samt Coombs mener, at det er brugerne og virksomhederne, der kommunikerer, mens Luhmann mener, at det er kommunikationen selv, der kommunikerer.

I specialet lægger vi os op af ovenstående teoretikeres opfattelse af, at modtageren i en kommunikationsproces ikke er en passiv modtager af budskaber. Vi mener ikke, at afsenderens budskaber nødvendigvis bliver forstået på samme måde af modtageren, da modtageren er en individuel person med egne meningshorisonter. På baggrund af virksomheders handlinger kommunikerer brugerne på Facebook ud fra forskellige koder, hvilket netop er en konsekvens af brugernes forskellige meningshorisonter. Dette kan, som Luhmann beskriver, resultere i, at konflikter opstår, hvilket er et relevant aspekt i specialet, hvor vi ønsker at undersøge, hvorvidt modytringer, som skaber konflikter, har konsekvens for shitstorms opståen. Vi anerkender derved Luhmanns tredelte proces som konstituerende for kommunikation, hvor meddelelsesformen er kommentarer, likes, delinger eller opslag på Facebook. På den måde vil kun to af de tre processer, herunder hvad der kommunikerer, samt hvordan dette forstås, ikke-forstås eller misforstås, være i fokus i specialet. Dertil mener vi ligesom Johansen & Frandsen, at kommunikationen er en proces mellem mange afsendere og modtagere. På Facebook bliver kommentarer og opslag sendt til og delt af mange modtagere. Dialog er derfor en dynamisk størrelse, der udvikler sig løbende på baggrund af de interagerendes ytringer. Derved opstår der hele tiden nye afsender-modtager-forhold, og Facebook kan ud fra dette ansues som en ny arena for dialog, hvor mange temaer tages op, og aktørerne kommunikerer til, med, mod, forbi og om hinanden.

I specialet skifter vi syn på den kommunikerende alt efter, hvilken teoretisk iagttagelse vi har. Luhmanns syn på mennesket som et psykisk system, der ikke kommunikerer, bliver benyttet i semantik- og formanalysen, hvor vi kigger på den kommunikation, som udspiller sig i det digitale interaktionssystem. I resten af specialet lægger vi os op af Johansen & Frandsens samt Coombs' syn på kommunikation, hvor det er brugerne og virksomhederne, der kommunikerer og interagerer med

hinanden med henblik på at nå frem til, hvorvidt krisekommunikationens responsstrategier er anvendelige i forbindelse med en shitstorm.

6.0 Analyse

Vi ønsker nu at sammenholde de teoretiske aspekter med vores cases i en analytisk forståelsesramme med henblik på en vurdering af vores tre opstillede hypoteser.

6.1 Hypotese 1: Definitionen af en shitstorm

Ifølge vores første hypotese definerer vi shitstorms som værende *et online fænomen, hvor en person, gruppe eller virksomhed rammes af en større mængde negativ sWOM, og som skabes i fællesskab af aggressive og truende brugere gennem tilslutning og spredning af modytringer* (Kapitel 3). For at kunne vurdere ovenstående hypotese foretages en analyse af, hvorledes kommunikationen udspiller sig på tværs af de forskellige cases. Dette kan bidrage til en forståelse af, hvor omfattende og negativ kommunikationen er, samt hvilke modytringer der udspiller sig, og om disse har betydning for shitstormens fremkomst og spredning. Analysen foretages, som tidligere beskrevet, på baggrund af både en kvantitativ og kvalitativ indholdsanalyse, herunder en semantik- og formanalyse (Kapitel 4.3). I det følgende vil det først blive analyseret, hvorledes en shitstorm skabes i fællesskab på baggrund af modytringer, og hvilken betydning dette har for den videre kommunikation for efterfølgende at kigge nærmere på omfanget og negativiteten af den kommunikation, som har udspillet sig.

6.1.1 Kommunikationens kvalitative udvikling

Som beskrevet i teoriafsnittet har vi foretaget en deltaljeret semantik- og formanalyse af de udvalgte shitstorms (Bilag 9). Her blev det identificeret, hvilke ledeforskelle og meningshorisonter der udspillede sig i kommunikationen, hvilket gav et indblik i kommunikationens og kodernes udvikling under shitstormene. Ved at iagttage meningshorisonterne opnåede vi et tydeligere billede af, hvorvidt brugerne accepterede virksomhedernes håndtering, men ligeledes en forståelse af, om der opstod modytringer i kommunikationen, og hvorledes disse havde betydning for fremkomsten og spredningen af de enkelte shitstorms. Semantik- og formanalysen bidrager på den måde til at give et bedre indblik i de forskellige cases samt brugernes holdninger under shitstormene, hvilket endvidere kan give os et indblik i, hvor aggressive og truende brugerne egentlig er. Følgende afsnit bidrager til at undersøge sidste del af ovenstående hypotese: *En shitstorm skabes i fællesskab af aggressive og truende brugere gennem tilslutning og spredning af modytringer*. For at kunne

vurdere hypotesen vil resultaterne fra vores analyse blive præsenteret, hvilket kan bidrage til et mere kvalitativt indblik i kommunikationens udvikling.

6.1.1.1 Shitstormenes fremkomst

Ud fra semantik- og formanalysen kunne det iagttages, hvordan kommunikationen startede på baggrund af bestemte koder, som shitstormene udsprang af (Bilag 9). I både Bilka, Palads, Just-Eat, Matas og SKØNs tilfælde starter shitstormen på baggrund af ledeforskellen *moral* med koderne rigtigt forkert. Denne ledeforskel udspiller sig i høj grad ud fra, hvorvidt brugerne anser virksomhedernes handlinger som moralsk korrekte. I Bilkas tilfælde anså brugerne det ikke som værende i orden, at Bilka støttede SeaWorld, hvorfor den umarkerede side, forkert, var i fokus (Bilag 9.1). I Palads' tilfælde var det ligeledes den umarkerede side af koden, der var i spil i kommunikationen, da brugerne ikke mente, det var i orden, at Palads hængte sedlen op, da sedlen havde klare racistiske undertoner og en meget fordømmende retorik over for muslimer (Bilag 9.4). Da Just-Eat postede et opslag i forbindelse med Bøf og Blowjob-dagen blev mange brugere forargede og mente, at opslaget ikke var moralsk i orden, da det var meget sexistisk og stødende over for kvinder, hvorfor det ligeledes var den umarkerede side af koden, forkert, der var skyld i shitstormens fremkomst (Bilag 9.2). For SKØN og Matas handlede ledeforskellen *moral* i høj grad om, at et billede af en så tynd model aldrig burde være bragt i magasinet, hvorfor shitstormen endvidere udspillede sig på baggrund af den umarkerede side af koden, da brugerne i høj grad gav udtryk for, at "*den model er sygeligt undervægtig*" (Facebook:SKØN:Maria Stine Johansen), hvilket virksomheder ikke burde fremhæve som skønhedsideal for kvinder (Bilag 9.5).

Som beskrevet opstår en modytring, når der i kommunikationsprocessen kommunikeres en modsætning fra den oprindelige kommunikation (Luhmann:2000:449). Ledeforskellen *moral* med koden rigtigt forkert er netop et eksempel på, hvordan der i ovenstående cases forekommer modytringer i kommunikationen, da den oprindelige kommunikation, fx ophængningen af en seddel med en advarsel om støj grundet ramadanen, optager en modytring i sig selv, hvor flere modtagere kommunikerer på baggrund af modsætninger, da de ikke anser handlingen som værende i orden.

Sammenlignet med Luhmanns andre funktionssystemer⁴ skiller mediet *moral* sig i høj grad ud, idet Luhmann ikke anser *moral* som uddifferentieret i samfundet (ibid.:279). Dette er tydeligt i alle

⁴I dag består samfundet af flere sub- eller funktionssystemer, der varetager hver deres "felt" og knytter en særlig kommunikation hertil (Kneer & Nassehi:1997:136). Funktionssystemerne er rettet mod hver deres funktion i samfundet, såsom det økonomiske, politiske og videnskabelige system (Luhmann, 2000:234). Hvert system er autonomt og opererer uafhængigt af andre systemer.

ovenstående cases, som omhandler en større samfundsaglig problematik: dyrevelfærd, ligestilling, skønhedsideal og racisme. Inden for hver samfundsdebat hersker en subjektiv iagttagelse, hvilket determinerer, hvordan rigtigt forkert fordeles i forhold til distinktionstegnet. Fordelingen vil altid afhænge af iagttagerens position og iagttagelsesoptik. Det er tydeligt, hvordan noget kan være moralsk forkert for nogle, mens det forekommer moralsk korrekt for andre. Moral er på den måde en svær størrelse, da det i højere grad end andre funktionssystemer er determineret af 'øjnene, der ser' (ibid.).

YouSee og Kokkeriet er de eneste virksomheder, hvis shitstorm ikke starter på baggrund af en moralsk problematik. For begge virksomheder handler det om, hvorvidt de kan levere en forventet service, hvorfor kommunikationen i høj grad udspiller sig på baggrund af ledeforskellen *service* med koden *leveret ikke-levere*. For YouSee var det forstyrrelser på tv-signalet, der udløste utilfredshed og ramaskrig, hvilket rent kommunikativt kan beskrives som *modytringer*. At forstyrrelserne på tv-signalet både ved første og anden shitstorm ligger oven i vigtige fodboldkampe, gjorde ikke situationen bedre for virksomheden (Bilag 9.6). Koden *leveret ikke-levere* kan siges at være uddifferentieret i samfundet, da det ikke i samme grad er præget af, hvorvidt brugerne vurderer, om virksomheden leverer den vare, den lover. Det er tydeligt i kommunikationen, at alle er enige om, at YouSee ikke leverer, mens det er opfattelsen omkring omfanget af problematikken, der er forskellig (ibid.).

Kokkeriet adskiller sig fra de andre cases, da det ikke var muligt direkte at iagttage, hvilke ledeforskel *shitstormen* startede på baggrund af. Dette skyldes, at Sammy Shafi tog en forhastet beslutning på selve aftenen, hvor det væltede ind med kritiske opslag på deres Facebookside. Han valgte at slette alle kritiske opslag for at spare personalet (Bilag 6.3). Sammy Shafi forklarer os i interviewet, hvad kommunikationen på væggen handlede om (ibid.). På baggrund af dette må det antages, at det er ledeforskellen *service* med koden *leveret ikke-levere*, der danner baggrund for *shitstormens* opståen med fokus på den umarkerede side, *ikke-levere*, da brugerne ifølge ham var af den opfattelse, at det var for dårligt, at de måtte vente så længe på deres bestilling. Dette danner *modytringer* i kommunikationsprocessen, da brugerne ikke viser forståelse for Kokkeriets situation (ibid.). Kommunikationen på væggen udspiller sig ligeledes på baggrund af ledeforskellen *håndtering* med koden *godtaget forkastet*, da brugerne i starten er meget utilfredse med den manglende kommunikation fra Kokkeriets side (ibid.). Derved kommunikerer brugerne inden for den umarkerede side, *forkastet*. Fremkomsten af denne ledeforskel kan også anses som en

modytring til den oprindelige kommunikation, dog med fokus på den manglende kommunikation fra Kokkeriets side. Efter Sammy Shafi sletter opslagene på Facebook, bliver denne ledeforskel og den umarkerede side, forkastet, endnu tydeligere, da kommunikation inden for ledeforskellen nu også indeholder en modstand mod Kokkeriets sletning af kritiske kommentarer (ibid.). Hvis modytringen iagttages og kommunikeres, og den efterfølgende kommunikation udspiller sig som ikke-accept af det kommunikerede, opstår der en konflikt i kommunikationen mellem afsender og modtager (Luhmann:2000:449). Kokkeriets handling (sletning af opslag) kan anses som en ikke-accept af brugernes modytringer til den oprindelige kommunikation, hvorfor Kokkeriet med deres handling starter en konflikt, der danner baggrund for udviklingen af ledeforskellen håndtering.

6.1.1.2 Shitstormenes udvikling

Efter shitstormenes opståen vælger virksomhederne på forskellig vis at besvare brugerne på deres Facebookside. Her vælger både Just-Eat, YouSee, Palads, SKØN og Matas at kommunikere på baggrund af de opstillede koder, som shitstormen startede med udgangspunkt i. I Just-Eats tilfælde er det interessant at iagttage, hvordan virksomheden i modsætning til de andre virksomheder vælger at kommunikere ud fra den modsatte side af koden end den, shitstormen var startet på baggrund af. Just-Eat fremhæver den markerede side af koden, rigtigt, hvilket tydeliggøres i kommunikationen, da Just-Eat skriver: *"Vi har ikke troet, at dette ville støde nogle. Indlægget blev lavet ud fra et humoristisk synspunkt."* (Bilag 11.2). Just-Eat anser ikke deres handling som værende forkert, da de vurderer opslaget som humoristisk og ikke stødende. Dette får en betydning for den videre kommunikation blandt brugerne, hvor begge sider af koden således kan iagttages – dog med en markant hældning til Just-Eats side af koden, rigtigt, hvilket tydeliggøres gennem kommentarer som:



Jimmi Stegmann Man kan jo ikke lave noget i dag, uden det støder nogen. Danmark er blevet så humor forladt

Like · Reply · 18 · March 14, 2014 at 1:27pm



Thomas Sørensen Folk skal bare stoppe med at tude over alt !

Like · Reply · 16 · March 14, 2014 at 1:27pm



Anette Bille Stokholm Ærgerligt i har slettet det! Endnu mere ærgerligt at i er nødt til at ligge under for en flok humorforladte mennesker 😞

Like · Reply · 5 · March 14, 2014 at 1:59pm

Disse brugere ser opslaget som værende i orden og forstår ikke de mennesker, der føler sig forarget og stødt over kommunikationen. Det iagttages, hvordan markeringen af en bestemt side af koden kan have en indvirkning på den videre kommunikation. Ved at sætte fokus på det humoristiske

aspekt i kommunikationen formår Just-Eat at fremhæve, hvilket tema den fortsatte kommunikation skal rette sig efter, hvilket i høj grad kan siges at have virket, da en stor del af den videre kommunikation ændrede sig til at acceptere situationen og sætte fokus på det humoristiske i opslaget (Bilag 9.2). Der opstår ikke betydelige modytringer i den videre kommunikation, da størstedelen af modtagerne kommunikerer på baggrund af accept, hvorfor konfliktsystemet allerede på dette tidspunkt begynder at ebbe ud.

De resterende fire virksomheder vælger at kommunikere ud fra den side af koden, som shitstormen er startet på baggrund af. På den måde giver virksomhederne brugerne ret og tilkendegiver, at de har handlet forkert og i YouSees tilfælde, at der er et teknisk problem, som de forsøger at løse (Bilag 9). Den dominerende del af den efterfølgende kommunikation blandt brugerne fortsætter med at udspille sig på baggrund af den opstillede ledeforskel inden for hver af de enkelte cases og i høj grad på samme måde, som den kommunikation shitstormen startede på baggrund af. Kommunikationen ændrer derved ikke karakter i nævneværdig grad, men pga. de mange modytringer til kommunikationen, opstår der et konfliktsystem, hvor ikke-accept af virksomhedens handlinger præger kommunikationen.

Kokkeriet vælger at kommunikere ud fra én af de opstillede ledeforskelle, som shitstormen opstår på baggrund af, da de taler inden for ledeforskellen *service* dog med fokus på den markerede side, levere, i stedet for den umarkerede side, ikke-levere, som brugerne skabte shitstormen ud fra. Kokkeriet ønsker at tydeliggøre, hvor dedikeret et personale de har, at de knoklede dagen og natten igennem, samt at noget lignende aldrig er sket for virksomheden før, da de tidligere altid har leveret med succes. De trækker derved i tidsdimensionen på fortiden og tidligere succesfulde begivenheder (Bilag 11.3). I den efterfølgende kommunikation bliver det tydeligt, hvordan en stor del af kommunikationen nu omhandler den markerede side af koden, levere, og trækker på fortiden, som omhandler tidligere begivenheder, hvor Kokkeriet har leveret til perfektion (Bilag 9.3). Ligesom Just-Eat tydeliggøres det, hvordan Kokkeriet præger retningen for den videre kommunikation ved at sætte fokus på den markerede side af koden og derved fremhæve visse træk og maskere andre. I kommunikationen vælger Kokkeriet derudover at tilføje ledeforskellen *økonomi* med koden *kompensation* | *ikke-kompensation*. Denne kan iagttages, idet Kokkeriet vælger at give en *kompensation* til alle, der blev ramt af krisen (Bilag 11.3). Kokkeriet kommunikerer ud fra den markerede side: *kompensation*. Denne nye kode præger den videre kommunikation i debatten, hvor der opstår modytringer, da brugerne diskuterer, hvorvidt *kompensationens* størrelse er acceptabel

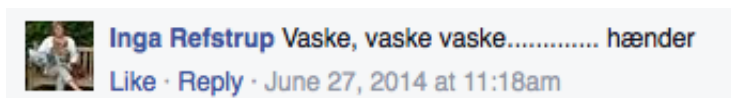
(Bilag 9.3). Inddragelsen af nye koder kan betragtes som en magtfuld mulighed, da nye temaer for debatten kan præge den videre kommunikation blandt brugerne. Det iagttages dog, hvordan ledeforskellen *håndtering* stadig spiller en stor rolle i kommunikationen, selvom Kokkeriet vælger at ignorere denne ved kun at markere ledeforskellen *service*. Virksomheders mulighed for at fjerne de eksisterende ledeforskelle, som shitstormen er startet på baggrund af, vurderes ikke som muligt ud fra Kokkeriets case, da brugerne allerede har dannet sig et indblik i shitstormen på baggrund af disse ledeforskelle og koder. I løbet af kommunikationens udvikling vælger Kokkeriet så at kommentere i tråden på baggrund af ledeforskellen *håndtering*. Her vælger de, i modsætning til shitstormens fremkomst, at fokusere på den markerede side af koden, godtaget. Med dette forsøger de at forklare, hvorfor de handlede som de gjorde, og hvorfor de mener, det er urimeligt, at brugerne ikke godtager deres handlinger (Bilag 11.3). Dette forandrer ikke umiddelbart kommunikationen blandt brugerne, som stadig ikke mener, håndteringen er godtaget, hvorfor Kokkeriet ændrer side i koden senere i kommunikationen (ibid.).

Bilka er den eneste virksomhed, som ikke vælger at videreføre nogle af de ledeforskelle, som shitstormen opstår på baggrund af. Ligesom Kokkeriet tilføjede en ny ledeforskel til kommunikationen, kommunikerer Bilka i stedet udelukkende ud fra en ny ledeforskel, nemlig *økonomi* med koden *kompensation* | *ikke-kompensation*. Denne kan iagttages ved, at Bilka fortæller, at de på baggrund af kritikken, de har modtaget om SeaWorld, har valgt at ændre førstepræmien således, at man nu også har mulighed for at besøge Everglades National Park som alternativ til SeaWorld (Bilag 11.1). På den måde fremhæver de den markerede side af koden, *kompensation*, idet de vælger at tilbyde en *kompensation* i form af en alternativ førstepræmie. Dette lukker ikke for kritikken, da diskussionen omkring SeaWorld, og derved ledeforskellen *moral*, stadig iagttages som værende den dominerende i kommunikationen (Bilag 9.1). Dette indikerer på samme måde som ved Kokkeriet, hvordan de allerede fastsatte koder, som shitstormen dannes på baggrund af, ikke kan ignoreres, men forbliver en vigtig del af den videre udvikling i kommunikationen. Ledeforskellen *økonomi* bliver ligeledes tydelig i kommunikationen, idet der opstår modyttringer, da mange brugere ikke godtager *kompensationen*, da de er oprørte over, at SeaWorld stadig er en mulighed (Facebook:Bilka:Peter Honore Vestergaard), hvilket skaber endnu en konflikt i kommunikationsprocessen. I kommunikationen videreføres den nye kode altså på samme måde som ved Kokkeriet. Dette får Bilka til at tilføje et nyt afsnit til deres tidligere svar, hvor de tilføjer en ny dimension til kommunikationen med ledeforskellen *ret*, som har koden *lovlig* | *ulovlig*. Her henviser de til, at de kunder, som allerede havde deltaget i konkurrencen med en forhåbning om at komme i

SeaWorld, ville have *"deltaget under falske forudsætninger, og det kan være i strid med markedsføringsloven"* (Bilag 11.1), hvis de helt fjernede muligheden for at komme til SeaWorld. Bilka taler altså inden for den umarkerede side: ulovlig. Dette sker meget sent i krisens forløb, og det iagttages, hvordan denne kode ikke bliver synlig i den videre kommunikation blandt brugerne, hvorfor det kan se ud som om, at tidspunktet for inddragelsen af nye koder kan have betydning for, hvorvidt brugerne accepterer koderne i kommunikationen, eller at debatten allerede har taget form på baggrund af andre koder.

6.1.1.3 Inddragelsen af nye koder

Selvom det beskrives, hvordan kommunikationen fra brugerne indledningsvis knytter an til anslåede koder – enten som shitstormen opstod på baggrund af, eller som virksomhederne tilføjede – betyder det ikke, at kommunikationssystemerne udelukkende følger disse koder over tid. Ved iagttagelsen af kommunikationens udvikling ses det, hvordan der ved alle cases på nær Kokkeriet knyttes an til nye koder i løbet af kommunikationen. I både SKØN og Matas' tilfælde tilføjes koderne sandt1 falsk samt godtaget1 forkastet. Selvom det er de samme to koder, der tydeliggøres i kommunikationen under begge virksomheder, udspiller de sig på to forskellige måder. I SKØNs tilfælde handler koden sandt1 falsk i høj grad om, hvorvidt det var en smutter fra deres kyndige billedudvalgs side, at billedet havnede i bladet. Her mener flere brugere, at det umuligt kan være sandt, at det var en fejl, hvilket kan ses som en modyttring til SKØNs undskyldning, som lægger sig op af den umarkerede side: falsk (Bilag 9.6). I forhold til Matas lægger denne ledeforskel sig op af distinktionen mellem Matas og SKØN, som blev iagttaget i socialdimensionen gennem koden Matas1 SKØN, som Matas gennem hele kommunikationen forsøger at opretholde ved at fortælle, at bladet er ejet af SKØN, og Matas derfor ikke gennemgår bladet, da det ikke er deres ansvar (Bilag 11.5). De fleste kommentarer fra brugerne opstår på den måde som modyttringer, da de ikke tror på Matas' forklaring, hvorfor brugerne udviser en høj grad af mistillid. Enkelte brugere henviser sågar til, at Matas forsøger at tørre problemet af på SKØN:



Denne distinktion mellem Matas og SKØN leder frem til ledeforskellen *håndtering*, hvor en stor del af brugerne lægger sig på den markerede side: forkastet, med kommentarer som: *"...jeg synes det er under alt lavmål at i fralægger jer ansvaret for et blad i har i butikken.. Jeg håber i fremover får et blad og tjekker det FØR i smider det i butikken!"* (ibid.:Marianne Pixie Krühøffer) og *"Matas i godkender åbenbart bladet, når i siger ja til at have jeres artikler i, og i kan vel se billedet af pigen*

når i godkender det” (ibid.:Helle Mørch). De to ledeforskelle lægger sig begge op af distinktionen til SKØN, da de fleste brugere ikke godtager håndteringen og ikke tror på det, Matas siger (Bilag 9.5). Disse ledeforskelle får en markant rolle i kommunikationen i Matas’ case og overskygger sågar hele diskussionen omkring det moralsk forkerte i at bringe et sådan billede.

Ledeforskellen *håndtering* udspiller sig i SKØNs tilfælde efter andet opslag fra SKØN er lagt op, hvor de udtrykker en højere grad af beklagelse og meddeler, at de trækker bladet tilbage. Her stiller flere brugere sig forstående over for deres fejl og godtager undskyldningen: *”Godt med en undskyldning! Samt tilbagetrækning! Kom igen”* (Facebook:SKØN:Carina Hoelgaard Høvring) samt *”total i orden undskyldning”* (ibid.:Liselotte Højland Voss). Selvom mange godtager undskyldningen, forholder de fleste sig stadig mistroiske over for deres forklaring og lægger sig op af den markerede side: forkastet: *”Burde man ikke have ”opdaget” dette inden man sendte bladet på gaden?”* (ibid.:Trine Frost) og hårdere udtalelser som *”Gu er I sku da RØV kede af det – Sikke en gang øregas. I har ikke en disse styr på hvad der foregår i jeres blad”* (ibid.:Lars Holdgaard). Ledeforskellen *håndtering* bliver dog i høj grad overskygget af kommunikationen omkring den moralske problemstilling, som udgør størstedelen af kommunikationen i SKØNs tilfælde.

I Palads’ tilfælde opstår der to mindre temaer i løbet af kommunikationen, som rykker kommunikationens overordnede perspektiv i en ny retning. I starten opstår ledeforskellen *konsekvens* med fyring| ikke-fyring som kode. Mange af brugerne lægger vægt på, hvad konsekvensen bliver for den person, der hængte sedlen op i biografen. De fleste er af den overbevisning, at *”den ansvarlige hverken skal fyres eller andet. Han gjorde opmærksom på et problem”* (Facebook:Palads:Kim Due Klüver). Senere i kommunikationen kommer ledeforskellen *ret* i fokus med koden lovlig| ulovlig. Her fokuserer brugerne pludselig på, om det overhovedet er lovligt at hænge en sådan seddel op, samt om det fyrværkeri, der fyres af under ramadanen, er lovligt (ibid.:Jette Bindner;Tonio Vorst). Fælles for begge koder er, at de ikke opnår dominerende karakter i diskussionen, men alligevel tydeliggør, hvordan denne shitstorm kan iagttages som en lang række modytringer på tværs af forskellige koder (Bilag 9.4). Det moralske perspektiv omkring den større racistiske problemstilling udgør den dominerende kommunikation i Palads’ tilfælde.

I YouSees tilfælde udvikler kommunikationen sig løbende til at inddrage et økonomiaspekt, hvor brugerne begynder at tale om kompensation samt abonnementsprisen. Der tales inden for ledeforskellen *økonomi* med koden kompensation| ikke-kompensation, hvor der iagttages to grene: hvorledes YouSee bør give en kompensation pga. den tekniske fejl, samt hvorvidt abonnementets

pris er for høj i forhold til, hvad man får for pengene (Facebook:YouSee:Skipper Nguyen;Kenneth Klausen). YouSee tager ikke videre stilling til denne kode i deres kommunikation, hvilket ikke går ubemærket hen, da flere brugere ihærdigt forsøger at få YouSee til at tage stilling til problematikken omkring kompensationen (Bilag 9.6). Der tilføres senere i kommunikationen ledeforskellen *håndtering* med koden godtaget forkastet. Denne er kun i spil i slutningen af første shitstorm, hvor YouSee beklager den manglende aktivitet på Facebook med, at de ser fodbold, hvilket indikerer, at fejlen er rettet. Blandt brugerne diskuteres det, hvorvidt denne form for humor er godtaget. Her ses der en klar overvægt af positive kommentarer, som lægger sig op af den markerede side, godtaget, med kommentarer som:



Mathias Lysgaard Møller HAHA well played

April 18, 2012 at 9:26pm · Like



Mikael Højmark Jensen Se det kalder jeg sgu god værkstedshumor! Bravo lb

April 18, 2012 at 9:28pm · Like · 1



Aske Stentoft lb for president!

April 18, 2012 at 9:28pm · Like

Selvom det tidligere blev iagttaget i forbindelse med Just-Eat, hvordan de formåede at præge diskussionen på Facebook i en ønsket retning ved at markere den anden side af koden og fokusere på, hvordan de handlede ud fra et humoristisk perspektiv, så stopper shitstormen ikke her. For dagen efter Bøf og Blowjob-dagen beslutter CEO, David Buttress, at komme med en offentlig undskyldning på Facebook, hvor han fortæller, at det var to medarbejdere, der stod bag opslaget, hvoraf den ene er blevet fyret og den anden suspenderet. Han beklager over for dem, der har følt sig stødt over kommunikationen og udtrykker, at disse udsagn på ingen måde tolereres i virksomheden (Bilag 11.2). David Buttress kommunikerer ud fra den samme ledeforskel som forrige opslag, nemlig *moral* med koden rigtigt forkert. I modsætning til forrige opslag har Just-Eat skiftet side til nu at kommunikere på baggrund af den umarkerede side af koden: forkert. Kommunikationen blandt brugerne udvikler sig i høj grad til at udspille sig på baggrund af ledeforskellen *håndtering* med koden godtaget forkastet, som udgør det dominerende tema i diskussionen under dette opslag (Bilag 9.2). Langt størstedelen af kommunikationen er rettet mod den markerede side af koden: forkastet, hvor brugerne er af den opfattelse, at det er fuldstændig forkert, at Just-Eat vælger at fyre hhv. suspendere to medarbejdere pga. en joke. Nogle anser det som værende i orden, ”*at man fjerner indlægget, men at miste sit job på det er skudt langt over mål*” (Facebook:Just-Eat:Gina Tjagvad). Som konsekvens fortæller flere, at de ikke ønsker at benytte sig af Just-Eat mere, men

derimod vil benytte andre udbydere (ibid.:Johnny Jónsson Nielsen;Jesper Mejer Andersen). Selvom det blev iagttaget, hvordan konfliktsystemet efter Just-Eats første opslag var ved at blive formindsket, så kan det i høj grad vurderes, at konfliktsystemet er forøget markant, da mange modytringer til Just-Eats håndtering er kommet til, hvorfor konflikten har udviklet sig eksplosivt igen. Udover ledeforskellen *håndtering* iagttages der endnu en ny ledeforskel i kommunikationen, nemlig *kultur* med koden dansk¹ amerikansk. Brugere mener, at Just-Eat i deres handlinger er meget udansk og går i retning af amerikanske virksomheders organisationskultur (ibid.:Anders Hooge;Torben Brendstrup). Denne ledeforskel udvikler sig ikke til at udgøre en betydelig markering i kommunikationen, men forbliver en mindre udstikker fra den oprindelige kommunikation.

6.1.1.4 Betragtninger til hypotesen

Ud fra ovenstående analyse blev det tydeligt, hvordan alle shitstorms er blevet skabt og spredt på baggrund af modytringer. I alle tilfælde er der en bruger, der har kommunikeret en modytring til virksomhedens handling. Efterfølgende er der kommet flere og flere modytringer til gennem fremkomsten af nye koder samt ved italesættelsen af den modsatte side af den allerede eksisterende kode, hvorved den usynliggjorte side pludselig blev synliggjort i kommunikationen. I begge tilfælde opstår der en konflikt, da kommunikationen flytter fokus fra ét område til et andet eller synliggør et nyt perspektiv i det allerede eksisterende kommunikationssystem, hvorfor der dannes ikke-forståelser i kommunikationsprocessen (Tække:2008:140). Konfliktsystemerne bliver skabt og udviklet, eftersom flere modytringer bliver optaget i systemet, hvorfor der i høj grad kan tales om, at shitstorms bliver til i fællesskab. Det bliver tydeligt, hvordan disse konfliktsystemer overtager de digitale interaktionssystemers kommunikation for en tid, da al kommunikation pludselig omhandler konflikten (Luhmann:2000:450). Risikoen for en modytring er højnet med Facebooks fremkomst, da modytringer med stor tilslutning kan udvikle sig til større konfliktsystemer, som danner en shitstorm. På baggrund af dette kan det vurderes, at shitstorms skabes og spredes i fællesskab af brugerne på Facebook gennem modytringer, hvorfor dele af hypotese 1 kan bekræftes.

I hypotesen blev det beskrevet, at brugerne anses som aggressive og truende. Dette kan vi kun til dels bekræfte. Som beskrevet i teoriafsnittet er relationen mellem frontstage og backstage blevet kompliceret med den digitale virkelighed, hvorfor brugere kan have en tendens til at ytre sig hårdere på sociale medier, end de ville gøre, hvis de stod ansigt-til-ansigt med personen/virksomheden (Hjarvard:2008:98). I kommunikationen blev det tydeligt, at sprogbruget blandt brugerne var meget

hårdt med kommentarer som: ”Hvis i syntes opslaget ved palads er så forfærdeligt og diskriminerende. Så brug dog den ret i ALTID VIL HAVE. Rejs. Pak kufferten.”

(Facebook:Palads:Henrik W. Jensen), ”de skulle skamme dig føj Bilka... Støtter ihverfald ikke jer mere når i støtter dyremishandling..” (Facebook:Bilka:Lotte Schrøder Jensen), ”Hallo kællinger! Så slapper i fandme af og får delt nogen guffere ud til drengene” (Facebook:Just-Eat:Sami Najem) og ”jeg hader jer lige nu !” (Facebook:YouSee:Morten Mølgaard Kristensen). Når Pfeffer et al og Lobo beskriver brugerne som værende aggressive og truende under en shitstorm (Kapitel 3.1), kan det bekræftes, at de brugere, der er oprigtigt vrede, formentlig udtrykker sig hårdere, end de ellers ville gøre ved fx ansigt-til-ansigt kommunikation. Der er dog i lige så høj grad brugere, der udtrykker sig positivt, forstående og imødekommende over for virksomheden og de andre brugere på Facebook, hvorfor det ikke vurderes, at shitstorms nødvendigvis kun skabes på baggrund af aggressive og truende brugere, da shitstormen ofte udvikler sig i interaktionen mellem diskuterende brugere. Ved alle ledeforskelle var der både brugere, der talte på den markerede og umarkerede side af koderne, og dermed iagttages der både brugere, der var for og imod virksomhedernes handling. Ud fra dette vil vi vurdere, at en shitstorm skabes i fællesskab på baggrund af *både aggressive og imødekommende* brugere gennem tilslutning og spredning af modytringer. De aggressive kommentarer har dog en tendens til at fylde og støje mere, da de har en tilbøjelighed til at overdøve de mere imødekommende og konstruktive kommentarer.

6.1.2 Kommunikationens kvantitative udvikling

Som beskrevet i metodeafsnittet har vi foretaget en kvantitativ indholdsanalyse, hvor brugernes kommentarer og likes til hver enkelt opslag er blevet kodet gennem en vurdering af, hvorvidt hver enkelt kommentar og like kan anses som negativ, positiv eller neutral. Dette afsnit vil med udgangspunkt i kodningen kigge nærmere på, hvorledes kommunikationen rent kvantitativt har udspillet sig på tværs af de forskellige cases. Dette skal benyttes til at undersøge første del af vores hypotese om, hvorvidt en shitstorm kan karakteriseres som *et online fænomen, hvor en virksomhed rammes af en større mængde negativ sWOM*. Først vil det blive beskrevet, hvor omfangsrig hver enkelt shitstorm har været ved at kigge nærmere på antallet af kommentarer og likes i kommunikationen. Derefter vil værdiladningen af kommentarerne til hver enkelt shitstorm blive præsenteret efterfulgt af værdiladningen af likes, hvorefter vi afslutningsvis vil komme med nogle overordnede betragtninger ud fra resultaterne.

6.1.2.1 Shitstormenes omfang

Som det blev beskrevet i teoriafsnittet, kan et budskab hurtigt blive spredt i et digitalt netværk som Facebook gennem likes, delinger og kommentarer. Vi har desværre ikke, som beskrevet i metodeafsnittet, haft mulighed for at iagttage delingerne af de forskellige opslag, da dette ville kræve, at vi havde adgang til alle privatprofilers væg. Dette afsnit vil kigge nærmere på mængden af likes og kommentarer, som kan siges at have stor betydning for, hvor meget et opslag vil blive spredt, og kan bidrage til at give et bedre indblik i shitstormenes omfang.

Nedenstående tabel giver et overblik over, hvor mange kommentarer og likes, der har været til stede i hver enkelt case:

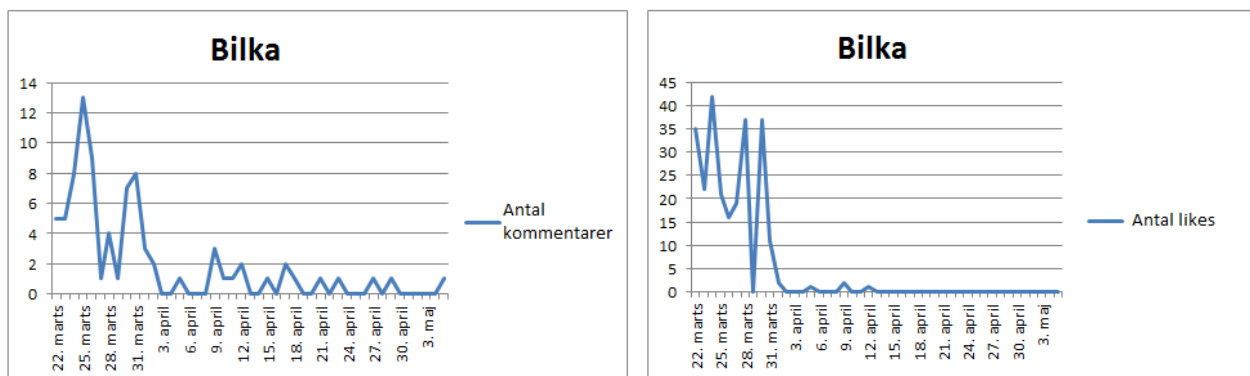
	Bilka	Just-Eat	Kokkeriet	Palads	Matas	SKØN	YouSee
Kommentarer	85	439	115	582	161	77	1033
Likes	254	2247	462	3735	1152	251	1564

Selvom der er stor forskel på, hvor meget brugerne har kommenteret og liket på de enkelte cases, giver dette et indblik i, at alle shitstormene i større eller mindre grad er nået bredt ud. Det gik specielt hårdt ud over YouSee, Palads og Just-Eat, der fik utrolig mange likes og kommentarer under shitstormen. Specielt YouSee skiller sig ud med 1033 kommentarer og 1564 likes, hvorfor det må forventes, at YouSee er den case, som er nået bredest ud til brugerne på Facebook. SKØN og Bilka er ikke umiddelbart så hårdt ramt med hhv. 77 og 85 kommentarer samt 251 og 254 likes. I hypotesen er en shitstorm defineret ved en større mængde negativ sWOM, men hvornår kan noget betegnes som en *større mængde*, og kan SKØN og Bilkas cases i så fald betegnes som shitstorms?

Selvom SKØN kun fik 77 kommentarer og 251 likes på deres Facebookside under shitstormen, var shitstormen ligeledes til stede på en privatprofil, hvor et kritisk indlæg om SKØNs brug af modellen i bladet blev delt over 18.000 gange (Nickelsen:2014). Den større deling af det private opslag betyder, at opslaget er blevet synligt i mange brugeres news feed, hvorfor SKØNs tilfælde må betragtes som en shitstorm, da casen er langt større, end det umiddelbart iagttages på baggrund af antallet af likes og kommentarer på deres opslag. På sociale medier er der den udfordring for virksomheder, at en shitstorm ikke nødvendigvis kan iagttages på virksomhedens Facebookside. Som det er tilfældet i SKØNs case, kan virksomheder optage modytringer på Facebook, som får så stor opbakning, at der opstår et separat konfliktsystem i form af et midlertidigt digitalt interaktionssystem, som står for sig selv – uden for organisationens grænser, dvs. at dette

konfliktsystem ikke er parasitært på virksomhedens eksisterende digitale interaktionssystem, men i stedet er parasitært på Facebooks sociale system. Et privatopslag kan derfor blive delt i Facebooks sociale system og opnå enorm synlighed, uden virksomheden er klar over det. Som Henrik Engberg Johannsen beskriver, så blev de først opmærksomme på det private opslag, da shitstormen allerede var *”en meget stor snebold. Den var blevet til meget selvsving, inden vi nåede at sige ’hey vi trækker den, og vi er enige og beklager’”* (Bilag 6.5). Grunden til, at opslaget bliver til denne store snebold, er, at det private opslag opnår en så stor opbakning til én kritisk modytring, at der skabes en form for social konsensus, hvilket tydeliggøres gennem det høje antal delinger. Denne sociale konsensus skabes på baggrund af en enighed blandt brugerne om en modytring, og brugerne behøver ikke at have andet tilfælles end tilstedeværelsen på Facebook. Individer kan på den måde samle sig om noget så simpelt som en modytring, hvilket skaber flere muligheder for brugerne, men udsætter virksomhederne for større risici.

Bilkas kun 85 kommentarer og 254 likes vidner heller ikke umiddelbart om en større mængde negativ sWOM. Det er derfor væsentligt at stille spørgsmålstegn ved, om Bilka overhovedet oplevede en shitstorm, som flere medier på daværende tidspunkt udråbte casen til at være (Århus Stiftstidende:2015;Finans:2015). Da definitionen af en shitstorm i høj grad kan beskrives som en subjektiv vurdering (Lobo:2010), er det interessant at kigge nærmere på shitstormenes udvikling for derigennem at kunne vurdere, hvorvidt Bilkas case kan betragtes som en shitstorm.

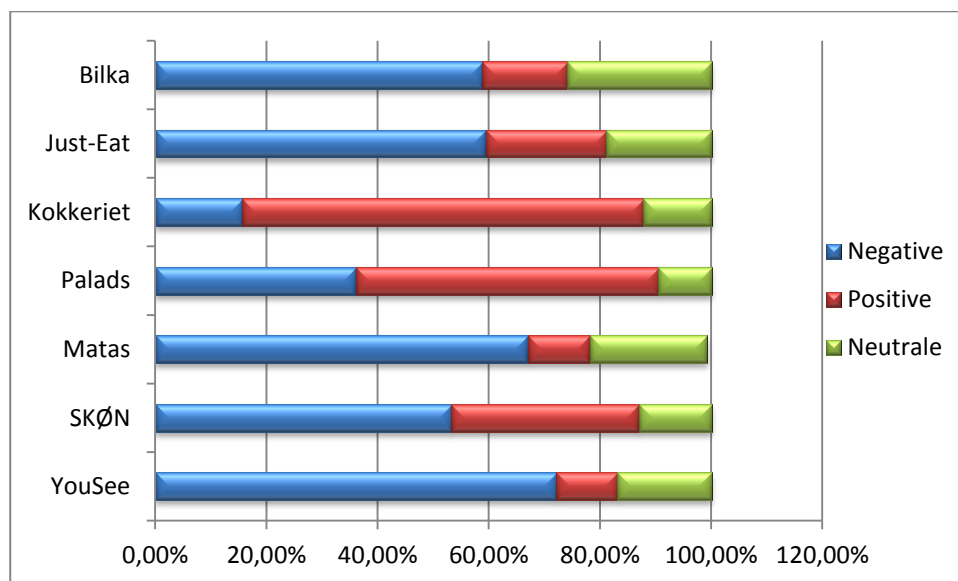


Sammenlignet med de andre shitstorms udvikling (Bilag 3) skiller Bilka sig betydeligt ud, da Bilka som sådan ikke på noget tidspunkt rammes af en større mængde negativ sWOM på kort tid. Graferne viser umiddelbart en jævn fordeling af kommentarerne og likes, som er spredt over en længere periode, end det var tilfældet med de andre cases. Der, hvor Bilka modtager mest kritik, er d. 24. marts. I alt modtager Bilka 13 kommentarer og 42 likes. På baggrund af dette vurderer vi ikke, at Bilka-casen kan karakteriseres som en shitstorm, da 13 kommentarer og 42 likes ikke

umiddelbart vidner om en større mængde sWOM. Som beskrevet, er Facebook i høj grad præget af brugernes mulighed for at ytre sig negativt og kritisk, hvorfor virksomheder generelt oplever negativitet på Facebook. Vi vurderer, at der i Bilkas tilfælde er tale om en generel negativitet, hvor kritikken potentielt kunne have udviklet sig til en shitstorm.

6.1.2.2 Værdiladning af kommentarer

Nedenstående diagram viser en samlet kodning af brugernes kommentarer ud fra værdiladningen negativ, positiv og neutral, hvilket forhåbentlig sammen med værdiladningen af likes kan give et bedre indblik i brugernes generelle holdning til virksomhederne under shitstormene.

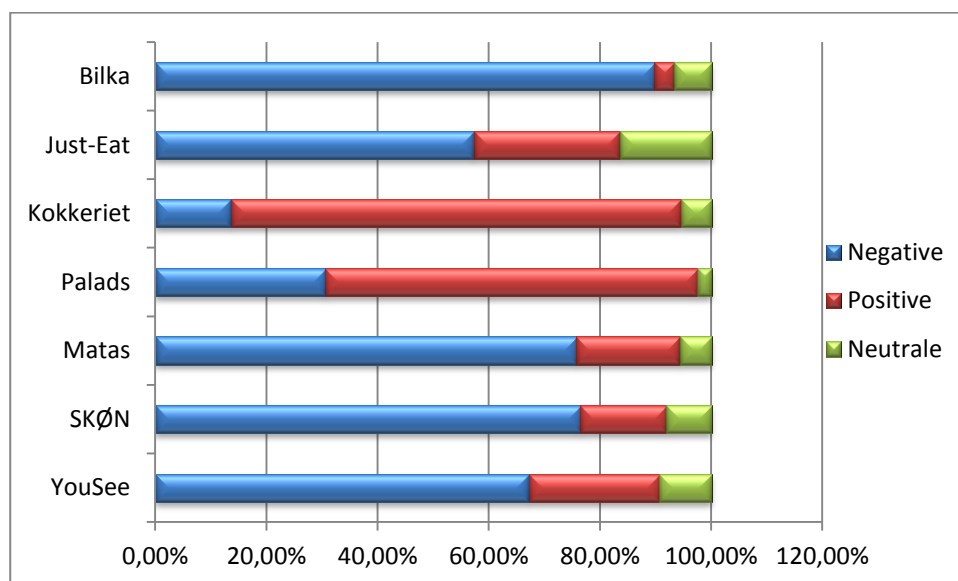


YouSee er den virksomhed med den højeste procentvise andel negative kommentarer under shitstormen med 72,22 % negativt stemt brugere mod kun 10,94 % positive (Bilag 3.7). Matas er den virksomhed med den næsthøjeste procentvise andel negative kommentarer (67,08 %). Dette er interessant, da brugerne på SKØNs Facebookside ikke i samme grad har kommenteret negativt (53,25 %), selvom bladet er et SKØN-magasin og ikke ejet af Matas. Det kunne derved forventes, at det var SKØN, der var hårdest ramt af shitstormen, men som det ser ud i denne kodning samt antallet af kommentarer og likes, der blev præsenteret ovenfor, så er Matas langt hårdere ramt end SKØN. På samme måde er det interessant at se, hvordan opbakningen til virksomheden er langt større på SKØNs Facebookside med hele 33,77 % positive kommentarer, hvorimod der kun er 11,08 % af brugerne på Matas' Facebookside, der har kommenteret positivt. Dette vil vi kigge nærmere på i vurderingen af hypotese 2.

Just-Eat og Bilka har en nogenlunde ens procentvis andel negative kommentarer med hhv. 59,46 % og 58,83 %. De adskiller sig på de positive kommentarer, hvor Just-Eat har en større opbakning med 21,64 % mod Bilkas 15,29 %. Selvom Bilka ikke karakteriseres som en shitstorm, er de i perioden præget af negative kommentarer. Den procentvise andel bygger derved kun på de få kommentarer, som Bilka modtager i perioden. Interessant er det at kigge nærmere på Palads og Kokkeriets procentvise andel positive og negative kommentarer. Begge virksomheder har langt flere positive kommentarer end negative med hhv. 36,08 % og 15,65 % negative kommentarer mod 54,47 % og 72,18 % positive kommentarer, hvorfor Palads og Kokkeriet ikke umiddelbart kan betegnes som shitstorms, da de positive kommentarer i høj grad overskygger de negative.

6.1.2.3 Værdiladning af likes

Som beskrevet i metodeafsnittet kan tilkendegivelsen af et like give indblik i brugernes holdning til virksomheden. Nedenstående diagram vil på samme måde som ved værdiladningen af kommentarerne give et indblik i, hvorledes brugerne har liket negativt, positivt eller neutralt i relation til de enkelte shitstorms.



Diagrammet giver på mange måder det samme billede som værdiladningen af kommentarer, hvilket betyder, at brugerne overordnet set liker og kommenterer på samme måde. Der er dog i høj grad en tendens til, at brugerne liker mere på positive og negative kommentarer end på neutrale. Specielt ved de negative kommentarer ses der overordnet en betydelig stigning i forbindelse med likes, hvilket bliver en måde at støtte op om et kritisk budskab på og medvirke til en spredning af indholdet uden, at brugeren giver sig direkte til kende gennem en kommentar (Brügger:2013:30). Der ses en tendens til, at likes kan være en nemmere måde at give udtryk for negative følelser på,

hvilket bliver tydeligt i Bilka og SKØNs tilfælde, hvor det iagttages, hvordan negativiteten til virksomhederne er langt større under like-diagrammet end ved kommentar-diagrammet. For Bilka drejer det sig om en stigning på omkring 30 % med 89,84 % negative likes under shitstormen, mens det i SKØNs tilfælde drejer sig om en stigning på omkring 20 % med 76,49 % negative likes.

På samme måde som ved værdiladningen af kommentarer kan det iagttages, hvordan alle cases på nær Palads og Kokkeriet har flere negative likes end positive og neutrale og derved kan karakteriseres som shitstorms. Palads har 66,93 % positive likes mod 30,60 % negative likes, mens Kokkeriet har 80,95 % positive likes mod 13,64 % negative likes (Bilag 3.3; Bilag 3.4). Som nævnt, åbner dette op for et nyt perspektiv til vores første hypotese, da det umiddelbart ikke tyder på, at disse cases er præget af et større omfang negativ sWOM, idet begge cases har et større antal positive kommentarer og likes end negative. Det vurderes interessant at undersøge, hvorvidt Kokkeriet og Palads egentlig kan betegnes som en shitstorm, for hvis dette er tilfældet, kan det tyde på, at første del af hypotesen formentlig vil blive afkræftet.

I Kokkeriets tilfælde havde vi den udfordring, at Sammy Shafi slettede samtlige negative kommentarer, som brugerne skrev på væggen, da shitstormen var på sit højeste, hvilket har besværliggjort processen, da det i høj grad er sværere at vurdere, om der virkelig er tale om en shitstorm. I interviewet beskriver Sammy Shafi, hvilken karakter de negative kommentarer havde. Sammy Shafi beskriver, at kommentarerne overordnede handlede om, at *"de var rasende over, at maden var blevet så forsinket. Og de var rigtig sure over, at ingen fra ledelsen kom op og sagde noget (..) Og så blev de dobbelt så sure over, at jeg fjernede kommentarerne. Og så rullede den ellers derudaf"* (Bilag 6.3). Derudover beskriver Sammy Shafi flere gange under interviewet, at de, før de reagerede med et opslag, *"blev sablet alle vegne"* (ibid.). På baggrund af dette må det vurderes, at Kokkeriet blev ramt af en større mængde negativ sWOM, men at de efterfølgende har formået at vende situationen, hvilket vi vil vende tilbage til ved besvarelsen af anden hypotese.

Palads fik ligeledes flere positive kommentarer og likes end negative og neutrale, hvorfor der sættes spørgsmålstegn ved, hvorvidt Palads kan karakteriseres som en shitstorm. På baggrund af den kvalitative indholdsanalyse af kommunikationens udvikling, blev det tydeligt, at selvom størstedelen af de kommenterende anser sedlen som værende i orden og kan siges at være på Palads' side, er mange af disse "positive" kommentarer og likes meget racistiske. Dette er ikke umiddelbart positivt for Palads, da der hurtigt udvikler sig en større racistisk debat på deres Facebookside, som i høj grad udspiller sig på baggrund af ledeforskellen *moral* med koden rigtigt!

forkert. Denne ledeforskel kan iagttages som værende til stede gennem hele kommunikationen, men udvikler sig generelt fra kun at fokusere på, om Palads er racister og har gjort noget forkert til i højere grad at fokusere på, om det danske samfund er racistisk, og om de kommentarer, folk har skrevet, er moralsk korrekte. På den måde løfter debatten sig fra kun at omhandle Palads til en overordnet debat om racisme mellem to grupper. Der skabes derved et os I dem inden for socialdimensionen med koden nydanskere I etniske danskere. Gennem en lang række kommentarer kan det ses, hvordan denne kode udspiller sig gennem hele debatten, da brugerne benytter et sprogbrug, som tydeliggør differentieringen mellem grupperne. Simon Steffensen og Neco Zana udtaler bl.a.:



Simon Steffensen Hvis i bare kunne opføre jer ordenligt, men det har i jo ikke overskudet til. Religiøse Sinker...

August 19, 2012 at 12:02pm · Like · 9



Neco Zana Det kan i altid sige. Men i lever ikke i et samfund hvor 20~30% af befolkningen kigger ned på en i forvejen. Begrund af man er fra udlandet. Og når man er fra udlandet, er det altid os der laver kaos. Sådant en holdning har folk.. så alle jer der siger der intet galt med den sedl. Lad vær med af se det fra jeres synspunkt, men vores andres..

August 19, 2012 at 12:41pm · Like · 6

Her ses det, at de begge benytter ord som 'I' og 'jer' til at omtale den anden gruppe, mens ord som 'os' og 'vores' benyttes til at sætte sig selv i relation til "sin egen gruppe". Gennem dette sprogbrug opstilles der to grupper på Palads' Facebookside, som gennem hele debatten argumenterer for deres synspunkter. Flere af kommentarerne fremstår som personlige angreb på den modsatte gruppe, hvorved kommunikationen udvikler sig til et langvarigt skænderi, der i højere grad består af angreb på grupperinger og personer end at forholde sig til de egentlige koder i kommunikationen.

På baggrund af dette kan det i den grad antages, at diskussionen på Palads' Facebookside ikke er positiv for Palads. Selvom mange brugere anser Palads' handling som værende i orden og er blevet kodet som positiv, så kan det ikke være i Palads' interesse at blive sat i relation til en større racistisk debat, hvorfor Palads' case betragtes som værende en shitstorm, selvom det via kodningen anslås, at de modtager flere positive kommentarer end negative.

6.1.2.4 Betragtninger til hypotesen

Ved at kigge nærmere på de forskellige cases kvalitativt såvel som kvantitativt kan det udledes, at første del af vores første hypotese i høj grad kan bekræftes, da alle cases på nær Bilka bliver ramt af et større omfang kommentarer og likes på deres Facebookside, som i høj grad kan antages at være negative over for virksomhederne. Det er vigtigt at pointere, at negativitet i hypotesen ikke kan

udledes på baggrund af en kvantitativ vurdering, da virksomheder kan opnå flere positive kommentarer og likes end negative og neutrale, selvom de betegnes som shitstorms. Det er ligeledes nødvendigt at kigge nærmere på, om det rent kvalitativt gavner virksomheden med de positive kommentarer, hvilket blev tydeligt i Palads' case.

Som nævnt viste analysen, at Bilkas case ikke kan betragtes som en shitstorm, da kommentarer og likes var fordelt over en længere periode og toppede ved kun 13 kommentarer og 42 likes, hvilket umiddelbart ikke kan karakteriseres som en større mængde kritik. Hele diskussionen omkring dette tydeliggør problematikken om, hvornår noget egentlig kan betegnes som en større mængde negativ sWOM. *En større mængde* er en subjektiv vurdering, som Lobo udtrykker det, men dette er ikke særlig sigende. Ser vi på de traditionelle medier, bliver alt nærmest karakteriseret som en shitstorm nu om dage (Tv2lorry:2015;tveast:2015;finans:2015). At give et præcist tal for, hvornår en virksomhed rammes af en større mængde sWOM, er svært. Det afhænger formentlig af mange ting såsom brandets synlighed, antal følgere samt branchen. Der er fx ifølge Ib Konrad Jensen fra YouSee en tendens til, at tele-, tv- og internetbranchen bliver udsat for et større antal negative kommentarer til dagligt, end så mange andre brancher gør (Bilag 6.6). Det kan forventes, at hvis YouSee fik det samme antal negative kommentarer som fx Matas og Kokkeriet, så ville det ikke nødvendigvis blive karakteriseret som en shitstorm. Det er derfor svært at sætte objektive tal på, hvornår noget kan betegnes som en større mængde sWOM, da en shitstorm er relativ i forhold til virksomheden, der bliver ramt. Vi mener, at den enkelte virksomhed må vurdere det på baggrund af den normale kritik, den modtager. Når kritikkurven eskalerer med utallige kritiske hændelser over kort tid, der differentierer sig betydeligt fra virksomhedens normale gang, så kan der være tale om en shitstorm.

6.2 Hypotese 2: Shitstorms og traditionelle kriser

I foregående afsnit blev der redegjort for, hvordan shitstorms starter på baggrund af en modytring fra brugerne på Facebook, og hvorledes konfliktsystemet udvikler sig, når flere og flere modytringer optages i systemet. For at kunne vurdere hypotese 2: *En shitstorm er en krise, hvor traditionelle kriseresponsstrategier kan benyttes*, vil vi med udgangspunkt i forrige afsnit se nærmere på omfanget af en shitstorm, og om en shitstorm kan betegnes som en ordinær krise, forstået i traditionel forstand, eller hvor en shitstorm så skal placeres i kriseforløbet. Efterfølgende ønsker vi at benytte denne viden til at give et indblik i, om de traditionelle kriseresponsstrategier kan anvendes uændret i forbindelse med en shitstorm, om der ses et behov for justeringer af disse

strategier eller om der er et behov for nye. Som beskrevet i afgrænsningen vil den bærende del af vurderingen af hypotese 2 tage udgangspunkt i Coombs' SCCT-model samt hans og Holladays tanker om kritik på sociale medier. Herunder vil de seks cases blive inddraget til at give et mere præcist billede af, hvorvidt Coombs & Holladays betragtninger fungerer i praksis.

6.2.1 Er en shitstorm en krise?

Coombs & Holladay har, som beskrevet, udviklet begrebet parakrise til at dække over fænomenet med kritik på sociale medier, da de mener, at det er forkert at forveksle kritik på sociale medier med ordinære kriser (Coombs & Holladay:2012). De beskriver en parakrise som *"a crisis threat ... that could escalate into a crisis"* (ibid.). De argumenterer således for, at en parakrise starter, når en modytring observeres på en virksomheds Facebookside, hvorfra den har potentialet til at udvikle sig til en krise. Karakteristisk for en parakrise er dens offentlige tilgængelighed, og virksomhedens håndtering bliver derfor særlig central, da *"other stakeholders can watch how the threat is being managed"* (ibid.). Dermed må virksomheder hele tiden holde øje med, hvorvidt andre stakeholdere tilslutter sig modytringen (ibid.), da den kritiske kommunikation kan opnå alarmerende høj tilslutning. En parakrise har mulighed for at udvikle sig til en ordinær krise, hvis ikke den bliver håndteret korrekt. Man kan derfor tale om en parakrise som *"a warning sign or prodrome"* i forhold til en potentiel krise (ibid.). Basalt set er en parakrise en trussel mod virksomhedens omdømme, som er skabt på baggrund af krav og indsigelser fra stakeholderne, der viser en forventningskløft mellem virksomheden og dens stakeholdere. Ved en forventningskløft er truslen mod virksomhedens omdømme opstået som følge af stakeholderne og den adfærd fra virksomhedens side, de har defineret som problematisk (ibid.). I vurderingen af hypotese 1 blev det udledt, hvordan kritikken i fire af vores seks cases opstod på baggrund af manglende enighed fra stakeholderne side i forhold til virksomhedens etiske og moralske færd. Brugernes kommunikation udspillede sig på den umarkerede side af ledeforskellen *moral* med koderne rigtigt forkert, hvorfor de ønskede, at virksomheden ændrede adfærd (Kapitel 6.1.1.1). Således opstiller stakeholderne nogle krav til virksomheden om ændring af adfærd på baggrund af den såkaldte forventningskløft til etisk og ansvarlig adfærd, der er skabt mellem virksomheden og dens stakeholdere. Ifølge Coombs & Holladay er der her skabt en parakrise med *potentialet til at udvikle sig til en ordinær krise, hvis virksomheden ikke udfører en hensigtsmæssig håndtering* (Coombs & Holladay:2012). I forbindelse med YouSee og Kokkeriet ser vi en anden form for forventningskløft danne baggrund for kritikken. Her stiller stakeholderne sig kritiske over for virksomhedernes leveringsdygtighed, hvor både YouSee og Kokkeriet svigter. YouSee oplever et teknisk nedbrud og

Kokkeriet en massiv sygemelding blandt deres kokke, hvorfor de ikke kan levere den forventede service. Her er der ifølge Coombs tale om *complaints*, som kræver, at de gør noget ved deres leveringsdygtighed (Coombs:2015). I de andre tilfælde er der tale om *challenges*, som indebærer, at virksomhederne klandres for ikke at agere moralsk korrekt (ibid.). Ovenstående krisetyper er begge signifikante på sociale medier og danner ofte baggrund for et videre kriseforløb (ibid.).

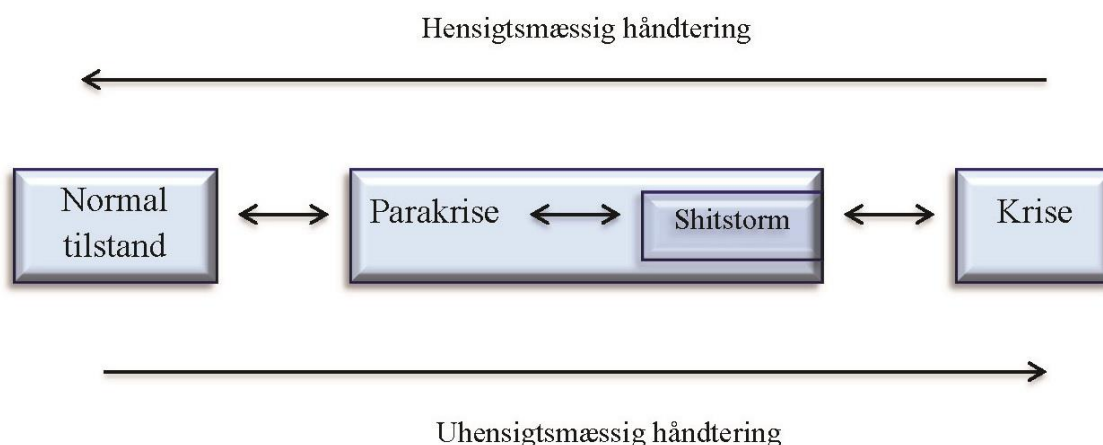
6.2.1.1 Monitorering af online-miljøet

Generelt kan en virksomhed danne sig et billede af sit nuværende omdømme ved at overvåge den mediedækning, den får. En sådan monitorering er vigtig, da medierne ofte afspejler en trussel mod virksomheden allerede i en så tidlig fase, at virksomheden kan nå at respondere effektivt på den (Coombs:2007:29). Denne overvågning er blot blevet endnu vigtigere med de sociale mediers fremkomst, hvor der dagligt genereres millioner af meddelelser, hvoraf dog kun en lille del har potentialet til at skade virksomheden (Coombs & Holladay:2012). YouSees hyppige modytringer på deres Facebookside (Kapitel 6.1.2.4) kan hænge sammen med, at de leverer en service, der er baseret på teknologi, som potentielt kan give nedbrud når som helst (Bilag 6.6). Disse modytringer vil altid være synlige og tilgængelige for alle. Det ses således, hvordan sociale medier har forstærket de potentielle skadevirkninger, hvorfor virksomheder generelt må være på vagt over for særlige parakrisemeddelelser, der har potentialet til at sprede sig og skade virksomhedens omdømme (Coombs & Holladay:2012). Det, at virksomheder ikke har adgang til al kommunikation på Facebook (Kapitel 6.1.2.1), kan være en hæmmende faktor for deres overvågning. Dette oplevede Matas, da de, som nævnt, først blev gjort opmærksom på hele problematikken om den tynde model, efter den havde spredt sig længe på private profiler (Bilag 6.5).

6.2.1.2 Kriseforløbsprocessen

Som anskuet opstår en parakrise som konsekvens af en modytring på de sociale medier. Vi vil nu se nærmere på, hvad der sker, hvis en sådan parakrise udvikler sig, og hvornår en shitstorm eller krise vil indtræde. Hvis vi ser på Coombs' oprindelige definition på en krise (Kapitel 3.2), opfatter han en krise som en *uforudsigelig begivenhed*, der *repræsenterer en trussel* mod virksomhedens omdømme og således først opstår, når den håndteres forkert (Johansen & Frandsen:2013:78). Det er tydeligt, at denne betragtning videreføres til Coombs & Holladays videre arbejde med kritik på sociale medier, idet de netop definerer parakriser som værende krisetrusler, der ved en u hensigtsmæssig håndtering har potentialet til at udvikle sig til en krise (Coombs & Holladay:2012). Selvom både en parakrise og shitstorm starter på baggrund af kritik på sociale medier, kan der ikke umiddelbart

sættes lighedstegn mellem det egentlige parakrisebegreb og en shitstorm, da en shitstorm ikke allerede træder i kraft ved første modyttring, men først når denne opnår en vis opbakning. Vi kan derfor tale om, at der i et kriseforløb først skabes en parakrise, som kommer i form af en modyttring, der opstår på baggrund af en forventningskløft mellem virksomhed og stakeholder. Hvis der så bliver nok tilslutning til denne modyttring, vil det ifølge vores definition udvikle sig til en shitstorm, da man kan tale om, at en større mængde negativ kommunikation har ramt virksomheden, hvorfor en shitstorm placeres i det sene parakriseforløb. Hvis virksomheden ikke håndterer denne hensigtsmæssigt, udvikler det sig til en ordinær krise. Ovenstående kan betragtes som en proces jf. den brede opfattelse af krisekommunikation, hvilket vi redegjorde for i teoriafsnittet, hvorfor netop både *før*, *under* og *efter krise*-faserne tages i betragtning. Vi har ud fra ovenstående udledt følgende model, som viser kriseprocessen:



Denne model vil danne baggrund for den videre gennemgang af hypotesen med henblik på at vurdere de traditionelle kriseresponsstrategiers anvendelighed i forbindelse med shitstorms.

6.2.2 Responsstrategiers anvendelighed

For at kunne vurdere, hvorledes traditionelle kriseresponsstrategier kan benyttes i forbindelse med en shitstorm, er det nærliggende at kigge nærmere på, hvilke responsstrategier vores seks cases har kommunikeret ud fra med henblik på at placere dem i kriseprocessen, som præsenteret i ovenstående model. Herefter vil det blive vurderet, hvorvidt shitstorms i praksis kan placeres i modellen, og om de traditionelle kriseresponsstrategier stadig er anvendelige i forbindelse med shitstorms. En større analyse af alle responsstrategier benyttet under hver enkelt case er vedlagt som bilag 10. Dette afsnit vil inddrage relevante resultater.

6.2.2.1 Valg af responsstrategi

Virksomheder må løbende afveje, hvorvidt den pågældende modytring opnår bred opbakning og dermed har potentialet til at sprede sig, for hvis dette vurderes som sandsynligt, må virksomheden tage affære, og krisehåndteringen går fra ”*monitoring the social environment to getting involved with crisis management*” (Coombs:2015). Som beskrevet i foregående afsnit modtog fem af vores seks cases en større mængde kritik og placerede sig som minimum i den senere parakrisefase i kriseforløbsprocessen, hvilket på baggrund af forrige afsnit også må vurderes som shitstorms. Bilkas kriseforløb blev ikke i første omgang vurderet til at bevæge sig ind i shitstormfasen, da de ikke umiddelbart modtog en større mængde sWOM. Dette kan skyldes, at der ikke var nok *magt*, *legitimitet* og *handlekraft* blandt stakeholderne. Ifølge Coombs & Holladay er disse tre faktorer bl.a. afgørende for, om en parakrise har potentialet til at udvikle sig (Coombs & Holladay:2012). *Magt* anses som værende stakeholdernes mulighed for at påvirke virksomheden. Stakeholderne har magt, når det er muligt for dem at skade virksomheden, hvis den ikke følger deres ønsker. *Legitimitet* er afgørende for, om andre vil synes, at de adfærdsændringer, som stakeholderne forsøger at presse virksomheden til, er ønskværdige eller passende. Stakeholderne har legitimitet, hvis mange andre er enige i de foreslåede ændringer af virksomhedens adfærd (ibid.). Derfor kan det antages, at der formentlig ikke var et særlig stort antal stakeholdere, der var enige i de adfærdsændringer, som andre stakeholdere forsøgte at presse Bilka til. Stakeholdernes villighed til at fremme kritikken (handlekraft) var ikke stor nok (ibid.). Når man kigger på Bilkas respons, ses det, at de valgte at besvare de tråde, hvor konflikten udspillede sig, men ikke lavede konkrete opslag om problematikken (Bilag 11.1), hvilket muligvis har mindsket synligheden af kritikken for andre potentielle stakeholdere. Dette vil vi vende tilbage til i kapitel 6.3.2. Bilka benyttede et standardsvar, som de fastgjorde i de opslag, hvor kritikken udspillede sig. I første version af den fastgjorte kommentar vælger Bilka at benytte genopbygningsstrategien *komensation*, da de tilbyder muligheden for at vælge en anden førstepræmie (Bilag 6.1). Selvom det ifølge Coombs anses som den rigtige strategi på baggrund af Bilkas høje kriseansvar (Bilag 10.1), lukkede det ikke debatten, da kommunikationen stadig udspillede sig på den umarkerede side: *forkert* med fokus på, at det var forkert, at muligheden for at komme til SeaWorld stadig var til stede. Bilka vælger at opdatere deres standardsvar og tilføje endnu et afsnit, hvor de besvarer kritikken med, at andet havde været i strid med markedsføringsloven, da nogle personer allerede havde deltaget i konkurrencen i håb om at komme til SeaWorld (Bilag 6.1). Dermed inddrager de en grad af benægtelsestrategien *syndebuk*, idet de i nogen grad lægger ansvaret over på den danske markedsføringslov, herunder regeringen,

for, at de ikke kan fjerne SeaWorld-muligheden. Bilka sammenblander en genopbygningsstrategi med en benægtelsesstrategi, hvilket kan være farligt, da Coombs er fortalende for, at man forsøger at bevare en konsistens i sin kriseresponsstrategi, med mindre der opleves en drastisk ændring af krisesituationen (Johansen & Frandsen:2013:239), hvilket ikke vurderes at være tilfældet med Bilka, hvor kritikken gennemgående omhandler præmien til SeaWorld.

Som nævnt i forrige afsnit modtog SKØN heller ikke en særlig høj grad af kommentarer og likes i forbindelse med kritikken. Casen kunne alligevel betegnes som en shitstorm, idet kritikken spredte sig på private profiler. SKØN bliver gjort bekendt med forargelsen over billedet små to uger før, det private opslag bliver delt mere end 18.000 gange. På daværende tidspunkt vurderes SKØN til at stå i en tidlig fase af parakrisen, da kritikken ikke har modtaget nok modytringer til at kunne betegnes som en egentlig shitstorm. SKØN vælger at publicere et opslag på deres Facebookside, hvor de benytter genopbygningsstrategien *undskyldning*, idet de beklager hændelsen (Bilag 11.6). Undskyldningen er dog ikke fuldstændig tydelig, idet de ikke direkte giver en undskyldning, men strategien kommer til udtryk gennem beskrivelser som *'det kan vi godt forstå'* og *'det burde ikke være sluppet gennem vores ellers kyndige billedudvalg'* (ibid.). Den sidste sætning kan ligeledes ses som en forstærkelsesstrategi, herunder *afstivning*, da SKØN indirekte forsikrer brugerne om, at de vil være mere opmærksomme på billederne i fremtidige magasiner. Herefter ses der en mindre grad af kommentarer til opslaget, hvorfor man kan tale om, at kritikken reelt har lagt sig (Bilag 3.6). Da Cecilia Gaard Nickelsen d. 25. juni publicerer et privat opslag (Nickelsen:2014), hvori hun åbenlyst kritiserer SKØN for at have bragt billedet, starter der, som nævnt, en massiv modstand mod bladet, som ligger til grund for den egentlige shitstorm, da der her knyttes en massiv grad af kommunikation til parakrisen. Da SKØN og Matas endelig opsnapper kritikken, beslutter de omgående at trække bladet tilbage, hvorefter de begge publicerer opslag på deres respektive Facebookside, der beklager brugen af billedet i bladet (Bilag 6.5). SKØNs opslag formuleres som en undskyldning, idet de direkte skriver, at de er meget kede af kritikken og påtager sig det fulde ansvar (Bilag 11.6). De fortsætter med at tale gennem genopbygningsstrategien *undskyldning* dog i endnu tydeligere grad end ved forrige opslag. For Matas kommer genopbygningsstrategien *undskyldning* til udtryk gennem SKØN, idet deres opslag lægger vægt på, at SKØN beklager episoden. Deres egentlige strategi bliver benægtelsesstrategien *syndebuk*, da Matas tydeligt fokuserer på, at det overordnede ansvar for, at modellen kom i bladet, ligger hos SKØN (Bilag 6.5). Ifølge Coombs skal virksomheder benytte genopbygningsstrategier, når der er et højt kriseansvar (Johansen & Frandsen:2013:239). Både SKØN og Matas blev ud fra stakeholdernes trusselsbillede

analyseret til at have et højt kriseansvar, da de ifølge stakeholderne var ansvarlige for publiceringen af billedet i magasinet (Bilag 10.1). På baggrund af Matas' kommunikation og valg af responsstrategi tyder det på, at de ikke var opmærksomme på det ansvar, deres stakeholdere tildelte dem, hvorfor de agerer som om, deres ansvarstilskrivning er lav (Bilag 6.5). Ifølge Coombs skal virksomheder med lavt kriseansvar benytte benægtelsesstrategier, hvilket Matas gjorde med syndebuk-strategien, men da Matas, som nævnt, burde have indset, at stakeholderne anså magasinet som værende et Matas-magasin, skulle deres responsstrategivalg afspejle tildeling af et højt kriseansvar – og de skulle ligesom SKØN have benyttet sig af en genopbygningsstrategi (Johansen & Frandsen:2013:239). I forrige afsnit blev det belyst, at SKØN modtager en langt højere grad af positive kommentarer end Matas (Kapitel 6.1.2.2). Dette tydeliggør, at brugerne i højere grad accepterer SKØNs undskyldning, hvilket markerer, at den rette responsstrategi kan nedtone kritikken mere effektivt. Det skal nævnes, at idet mange anså bladet som værende et Matas-magasin, da de er eneste distributør af bladet, kan det formodes, at brugerne ikke kender til SKØN som virksomhed, hvorfor de placerer deres kritik på Matas' Facebookside. Det fremgår også, at mange ikke tror på Matas' forklaring om, at de kun er distributør af bladet. Ifølge Coombs opbygger en virksomhed og dens stakeholdere gennem tiden associationer og forventninger til hinanden, som vil have betydning for, hvorledes stakeholderne vil opfatte en kommende begivenhed. Dermed kan Matas ikke starte en distancering fra SKØN i en krisesituation, når den relationelle historie siger noget andet (ibid.:230). Denne distancering skulle have været opbygget tidligere, da Matas ikke kan ændre på stakeholdernes associationer gennem et enkelt opslag (ibid.). Ud fra ovenstående kan man tale om, at Matas rykker over i en reel krise, idet deres håndtering ikke godtages af stakeholderne. Kendetegnende for begge er, at de ikke vælger at publicere flere officielle opslag, og kritikken lukker stille og roligt ned efter oplysningen om, at bladet bliver trukket tilbage fra samtlige butikker (Bilag 3.5; Bilag 3.6).

En anden virksomhed, som ligeledes fik tildelt en høj grad af kriseansvar, er Palads, da de selv valgte at hænge den omdiskuterede seddel op. Efter Palads opdagede, at kritikken haglede ned på deres Facebookside, benyttede de genopbygningsstrategien *undskyldning*, hvor de gav en fuld undskyldning for situationen og påtog sig det fulde ansvar. Palads vælger ikke selv at tage del i den efterfølgende debat og publicerer heller ingen nye opslag omhandlende begivenheden. Grunden til, at Palads ikke vælger at indgå i denne debat, er fordi, de ikke synes, der var *"nogen grund til at blande os i debatten (..) Diskussionen omkring nydanskere lægger vi afstand fra. Vi ønsker ikke at være en del af denne debat – derfor blander vi os uden om"*, fortæller Jacob Elkær-Hansen (Bilag

6.4). Stilhed kan ifølge Coombs være en farlig strategi at anvende, da virksomheder ikke kan styre diskussionen derhen, hvor de ønsker, og ingen indflydelse har på diskussionens videre udvikling og forløb, men i stedet lader andre styre udviklingen (Coombs:2007:129). Dette blev tydeliggjort i Palads' tilfælde, hvor kommunikationen, som beskrevet, udviklede sig til en større racistisk debat (Kapitel 6.1.2.3), som Palads ikke selv var herrer over grundet deres passivitet. Deres passive tilgang markerer samtidig en ligegyldighed over for debattens forløb og indhold, hvilket giver indtrykket af, at Palads tillader sådanne racistiske ytringer på deres Facebookside, idet de ikke blander sig i debatten. Trods den racistiske debat rykker Palads aldrig ind i selve krisefasen. Dette kan i høj grad skyldes deres offentlige undskyldning, da der efterfølgende iagttages flere positive kommentarer og likes end negative. Da Palads har et højt kriseansvar samt en krisehistorik, der bærer præg af tidligere hændelser med nydanskere, der ikke opfører sig passende i biograferne (Bilag 10.1), er Palads' anvendelse af en genopbygningsstrategi i tråd med Coombs' terminologi (Johansen & Frandsen:2013:239).

Som forklaret kræver en parakrise handling, hvis den har potentialet til at udvikle sig. Kokkeriets første handling bliver, som beskrevet, at slette samtlige kritiske opslag fra brugerne på deres Facebookside, hvilket i høj grad kritiseres i den efterfølgende kommunikation blandt brugerne (Kapitel 6.1.1.1). Da Kokkeriets handling med at slette opslag ikke er en del af Coombs' traditionelle responsstrategier, kan vi stille os spørgende over for, hvorvidt denne handling kan anses som en decideret håndtering af shitstormen eller en panikreaktion. Først dagen efter om aftenen vælger Kokkeriet at lægge et opslag på deres Facebookside, hvor de beklager den sene/manglende levering af maden og beretter om en kompensation i form af et gavekort (Bilag 11.3). Kokkeriet kommunikerer inden for genopbygningsstrategierne *undskyldning* og *kompensation*, som ifølge Coombs er mest hensigtsmæssige, når der opleves en høj trussel mod virksomhedens omdømme. Da der fra stakeholderens synspunkt var tale om leverancesvigt, hvilket vil ramme direkte tilbage på organisationen, vurderes Kokkeriet til at bære det overordnede ansvar for krisen (Bilag 10.1), hvorfor Kokkeriet efterlever Coombs' anbefaling til responsstrategi (Johansen & Frandsen:2013:236). Udover at benytte genopbygningsstrategier som overordnet respons vælger Kokkeriet at inddrage forstærkelsesstrategien, *afstivning*, da de gør stakeholderne opmærksom på deres tidligere gode arbejde og dedikation (Bilag 11.3). Ifølge Coombs kan forstærkelsesstrategier med fordel anvendes som supplement til andre strategier (Johansen & Frandsen:2013:236), hvorfor der i den efterfølgende kommunikation kan spores kommentarer fra brugere, der fokuserer på tidligere gode erfaringer, som de har haft med Kokkeriet (Bilag 9.3).

Det iagttages, hvordan størstedelen af kommentarerne (67,12 %) og likene (67,12 %) faktisk er positive (Kapitel 6.1.2). Der ses dog stadig 21,92 % negative kommentarer og 21,92 % negative likes. Inden for disse negative kommentarer lægger størstedelen sig op af ledeforskellen *håndtering* (Bilag 9.3), hvor en stor del af brugerne ikke accepterer Kokkeriets første håndtering med at slette opslag samt den efterfølgende manglende kommunikation (Kapitel 6.1.1.2). Det er kun et fåtal, der inden for ledeforskellen *service* kommunikerer på den umarkerede side: ikke-levere, hvorfor Kokkeriets undskyldning i forbindelse med den oprindelige begivenhed ser ud til overordnet set at være accepteret. Hvis vi betragter forløbet ud fra Coombs' krisedefinition, er det interessant at se på, hvorledes Kokkeriets sletning af kommentarer og manglende kommunikation kan anses som værende responsstrategier, da det vil være afgørende for, hvorvidt den oprindelige begivenhed, leverancesvigtet, er rykket over i krisestadiet. Hvis vi betragter sletningen af opslag og den manglende kommunikation som responsstrategier, vil krisen netop være indtruffet, da Kokkeriet ifølge stakeholderne har foretaget en uhensigtsmæssig håndtering, hvorfor vi i kriseprocessen er gået fra det sene parakrisestadie, også kaldet shitstorm, til en egentlig krise. Det er interessant at lægge mærke til, at de kritiske kommentarer fra brugerne nu i høj grad fokuserer sig om sletningen af opslagene og den manglende kommunikation og ikke refererer til den oprindelige begivenhed, som med Kokkeriets undskyldning umiddelbart ser ud til at være accepteret. Hvis vi i stedet anser den første udtalelse fra Kokkeriet som den egentlige første respons, vil det betyde, at Kokkeriet med deres første opslag reelt har overvundet den oprindelige shitstorm, der startede på baggrund af leverancesvigtet, men at der med sletningen af opslagene og den manglende kommunikation er startet en ny parakrise, som grundet massiv opbakning udvikles til en shitstorm, der kræver en ny håndtering for at undgå, at den eskalerer til en reel krise. Hvis vi antager, at dette er tilfældet, så burde Kokkeriet igen benytte genopbygningsstrategierne, da de ifølge Coombs har ansvaret for sletningen af brugernes opslag og den manglende kommunikation. Kokkeriet benytter i stedet formindskelsesstrategien *retfærdiggørelse*, idet de ikke anser den nyopståede kritik omkring den manglende kommunikation og sletningen som værende berettiget. Kokkeriet skriver bl.a. som et svar på to brugeres kritiske kommentarer: *"Vi synes ikke, det på nogen måde var retfærdigt at gå ind på vores side her og poste al verdens aggressive kommentarer, for slet ikke at sige ringe til diverse medier uden at have givet os en chance for at melde ud."* (Bilag 11.3). Dette vidner om, at Kokkeriet forsøger at minimere deres ansvar for krisen ved at retfærdiggøre deres handlinger. Kokkeriet mener, at brugerne burde have givet dem en chance, da deres *"svar var på vej, men vi skulle lige have en chance for at samle tropperne efter en rigtig lang dag"* (ibid.). På baggrund af

dette ses det, at Kokkeriet ikke efterlever Coombs' anbefalinger til responsstrategi, hvorfor denne shitstorm ifølge Coombs' terminologi udvikler sig til en reel krise grundet en uhensigtsmæssig håndtering. Dette tydeliggøres ligeledes i den videre kommunikation blandt brugerne, som stadig stiller sig kritiske over for Kokkeriets manglende kommunikation og sletning af opslag. Det er interessant i dette tilfælde at iagttage forløbet ud fra Johansen & Frandsens perspektiv, idet de åbner for begrebet *dobbeltkrise*, hvor den ikke-accepterede håndtering medfører en kommunikationskrise (Johansen & Frandsen:2013:79). Dette betyder, at en uhensigtsmæssig håndtering ikke nødvendigvis starter en ny parakrise eller skubber den oprindelige begivenhed ind i krisestadiet, men i stedet starter en kommunikationskrise ud fra den oprindelige krise, som virksomheden må behandle sideløbende.

Ligesom Kokkeriet tager Just-Eat en beslutning om at få de kritiske indlæg til at forsvinde ved at slette det oprindelige opslag med de negative kommentarer, men lægger et nyt opslag op med forklaring herpå. Just-Eat benytter formindskelesstrategien *fritage*, da de ønsker at formindske deres del af ansvaret for krisen ved at forklare, at de ikke ville støde nogen, og at opslaget var ment humoristisk (Bilag 11.2). Ifølge Coombs burde Just-Eat have benyttet genopbygningsstrategierne, da Just-Eat blev analyseret som havende et højt kriseansvar, da de selv stod bag de handlinger, der førte til kritikken (Bilag 10.1). Ligesom Kokkeriet blev der i kommunikationen iagttaget ledeforskellen *håndtering*, hvor en del af kritikken var rettet mod, at Just-Eat ikke burde have slettet indlægget og bøjet sig for det pres, de stødte kvinder lagde på dem (Bilag 9.2). Kritikken udviklede sig ikke til en bærende del af krisen, hvorfor der ikke umiddelbart er tale om en *dobbeltkrise* eller fejlagtig håndtering, der førte til en reel krise som i Kokkeriets tilfælde. Tværtimod tyder det på, at Just-Eat med deres håndtering får sat en dæmper for kritikken, da størstedelen af brugernes kommentarer og likes i den efterfølgende tråd er positive: 43,31 % af kommentarerne og 42,93 % af likene mod 31,25 % negative kommentarer og 25,2 % negative likes (Bilag 3.2). Dette tyder på, at brugerne umiddelbart har accepteret Just-Eats håndtering, hvorfor Just-Eat tilsyneladende kunne have stoppet deres kommunikation omhandlende shitstormen allerede der. Da Just-Eats engelske CEO, David Buttress, alligevel dagen efter vælger at komme med den offentlige undskyldning indeholdende beskeden om afskedigelsen og suspenderingen (Bilag 11.2), skaber dette i stedet et ramaskrig og en sympatireaktion i den efterfølgende tråd. Opslaget får 282 kommentarer, hvoraf kun 9,57 % af kommentarerne er positive mod 75,18 % negative samt 17,9 % positive likes mod 73,42 % negative likes (Bilag 11.2). Kommunikationen er blevet langt mere negativ, efter David Buttress vælger at udtale sig. At Just-Eat vælger at eskalere deres krisehåndtering på et tidspunkt,

hvor shitstormen reelt ser ud til at være afværget, skal man ifølge Marie Holm Hvidt finde i de kulturforskelle, der ligger mellem Danmark og England: *"Det engelske krisekommunikationsbureau overfortolker situationen. De kender ikke den danske kultur og kommer derfor til at gøre situationen værre med opslaget fra ledelsen i UK"* (Bilag 6.2). Samtidig stod Just-Eat til at skulle børsnoteres mandagen efter de negative kommentarer stormede frem, hvorfor Just-Eats engelske ledelse ønskede at stoppe kritikken hurtigst muligt (ibid.). Just-Eat benytter i ovenstående opslag genopbygningsstrategien *undskyldning*, men inddrager samtidig forstærkelsesstrategien *afstivning*, da de udover en offentlig undskyldning viser yderligere handling med den offentlige afskedigelse og suspendering af de to medarbejdere. I kraft af de negative kommentarer på opslaget tydeliggøres det, hvorledes brugerne tager stærk afstand fra Just-Eats videre håndtering af sagen, og den offentlige afskedigelse og suspendering er således med til at forstærke/forny truslen mod Just-Eats omdømme, hvorfor deres videre håndtering vurderes til at have skabt en reel krise for virksomheden: *"Det kan godt være, at den havde fungeret i en engelsk kontekst, men det gør den bare ikke i en dansk kontekst, hvor danskerne typisk holder med den lille mand"*, forklarer Marie Holm Hvidt og beretter yderligere, at de danske medarbejdere intet fik at vide om afskedigelsen og suspenderingen, men selv opdagede det på Facebook (ibid.). Det ses derfor, hvordan Just-Eat med deres første håndtering reelt havde afværget den potentielle krise, men grundet kulturforskelle og dårlig intern kommunikation mellem den danske og engelske ledelse udvider Just-Eat sin håndtering af shitstormen, hvilket fører til en reel krisetilstand, som Just-Eat umiddelbart tyssede ihjel efterfølgende, da hensigten med sidste opslag *"var at vaske hænderne. Den post blev ikke kommunikeret til DK, men til børser og noteringer. Lidt groft sagt, så blev Jeff og Kristian [red. navnene på de to, der blev hhv. fyret og suspenderet] ofre for kapitalismens alter"* fortæller Marie Holm Hvidt (ibid.). Ligesom med Kokkeriet vil inddragelsen af Johansen & Frandsen kaste et andet perspektiv på situationen, da David Buttress' opslag fra Just-Eat i så fald vil have skabt en dobbeltkrise (Johansen & Frandsen:2013:79).

Ser vi på YouSee, virker det ikke til, at de var opmærksomme på deres krisehistorik, da de skulle udvælge responsstrategi. Da den tekniske fejl indtræder, og kritikken begynder at blusse frem på deres Facebookside, vælger de i deres første opslag at kommunikere inden for formindskelsesstrategien *fritage* for at minimere den negative opfattelse med meldingen om, at der er tale om et uheld i form af en teknisk fejl. Samtidig ses der en snært af genopbygningsstrategien *undskyldning*, idet de beklager situationen specielt over for fodboldfansene: *"Det er en stor tv-aften for bl.a. fodboldfans, og vi beklager meget"* (Bilag 11.7). De giver aldrig en fuld undskyldning,

hvorfor formidskelsesstrategien *fritage* anses som værende den dominerende responsstrategi i opslaget. Da YouSees kritik starter på baggrund af et teknisk nedbrud, kan deres hændelse betragtes som et uheld, hvor stakeholderne ofte vil tildele virksomheden en moderat grad af ansvar for krisen, hvormed truslen mod YouSees omdømme vurderes som moderat. Dog står YouSee i forvejen med et blakket omdømme, hvilket vi bl.a. kan se ud fra vores fokusgruppeinterview. Respondenterne havde generelt stærke holdninger til YouSee, hvor signalfejl og tekniske nedbrud var nogle af de associationer, der var tydeligst i kommunikationen (Bilag 8.2). Henrik udtaler bl.a.: ”Vi har ikke kunne se TV i går og har ikke haft net i en uge” (Bilag 8.1), og Lasse supplerer: ”Jeg købte det pga. de gode kanaler, som jeg bruger meget. Sportskanaler mm. Jeg har haft problemer med signaler, der er gået (..) Jeg har haft det [læs: problemer] på tv’et under en Champions League kamp. Det er live sport, du betaler de store penge for, og det er så dér, de ikke leverer. Det synes jeg er pisseirriterende” (ibid.). YouSees omdømme må på baggrund af respondenternes italesættelse, associationer og tidligere erfaringer antages at være dårligt. Som beskrevet kan et dårligt omdømme fungere som velcro, der får mere dårligt omdømme til at klistre til organisationen, hvormed der tiltrækkes yderligere omdømmeskade til virksomheden (Johansen & Frandsen:2013:142). Endvidere kan et dårligt omdømme være afgørende for virksomhedens valg af respons i forbindelse med en krisesituation. Krisehistorikken vidner om, at det ikke er første gang, YouSees kunder oplever tekniske nedbrud og signalfejl. Da YouSee i deres første respons hovedsageligt vælger at kommunikere ud fra formidskelsesstrategien *fritage*, kan det tyde på, at de formentlig ikke har været opmærksomme på deres krisehistorik, da valget af responsstrategi skal dannes på baggrund af en vurdering af virksomhedens krisehistorie kombineret med vurderingen af kriseansvar. Virksomheder med lavt/moderat kriseansvar, som YouSee vurderes at have, bør benytte formidskelsesstrategier i deres respons, men når der ses en etableret dårlig krisehistorik, skulle YouSee ifølge Coombs have anvendt en genopbygningsstrategi (ibid.:230). Hermed burde YouSee udelukkende have benyttet en genopbygningsstrategi, hvor de i højere grad påtog sig det fulde ansvar og beklagede situationen, da deres krisehistorik netop tegner et billede af, at tekniske nedbrud er forholdsvis hyppige (Bilag 10.1). Det er samtidig tydeligt i den efterfølgende kommunikation blandt brugerne, at de efterspørger en compensation, hvor fx Brian Keller udtaler:



Brian Keller Regner da ned at få nogle penge tilbage er jo ik første gang i har problemer, har faktisk temlig tit problemer med jeres signal, Synes det er et stort problem, i pisser på jers kunder...

April 18, 2012 at 8:10am · Like · 2

YouSees håndtering vurderes ikke til at være accepteret af stakeholderne, hvorfor shitstormen går ind i en ordinær krisefase. I YouSees efterfølgende tre opslag ses det, hvorledes deres respons overordnet set er uændret, idet de fortsætter med at fokusere deres kommunikation ud fra samme responsstrategi (Bilag 11.7). I YouSees fjerde opslag tilføjer de et element af humor, idet de sarkastisk forklarer, at problemet nu er løst ved at beklage den manglende aktivitet med, at de selv ser fodbold (ibid.). Som beskrevet får dette opslag som det eneste af YouSees opslag flere positive kommentarer (48,44 %) og likes (60,94 %) end negative (43,75 % negative kommentarer og 38,28 % negative likes), hvorfor der ses en udfasning af krisen, idet balancen mellem negative og positive kommentarer og likes pludselig vender (Bilag 3.7). Samtidig opnår opslaget 142 likes, hvilket er mere end en tredobling af tidligere likes på forhenværende opslag i forbindelse med kriseforløbet (ibid.). Overvægten af positiv respons på seneste opslag skal sammenholdes med det faktum, at YouSee reelt har løst problemet på daværende tidspunkt, hvilket kan have indflydelse på de mange positive kommentarer.

Da YouSee små to uger efter oplever endnu et teknisk nedbrud midt i endnu en fodboldkamp, bliver dette starten på en ny shitstorm, hvor samme målgruppe (fodboldfansene) igen råber højest på YouSee's Facebookside. YouSee benytter samme responsstrategi som ved den tidligere krise, men tilføjer forstærkelsesstrategien *afstivning*, da de forsøger at forbedre forholdene ved at indkalde ekstra mandskab til at løse problemet (Coombs:2007:140). Shitstormen bevæger sig ligesom ved første case ind i krisefasen, da brugerne ikke godtager YouSees respons. De efterspørger nu i endnu højere grad en compensation, hvorfor det kan udledes, at YouSee ligesom ved forrige shitstorm ideelt set burde have benyttet en genopbygningsstrategi for at undgå, at shitstormen udvikle sig til en reel krise.

6.2.3 Betragtninger til hypotesen

Ovenstående analyse illustrerer, hvorledes samtlige af vores cases reelt kunne placeres i vores opstillede kriseforløbsmodel, hvilket taler for, at en shitstorm kan karakteriseres som værende placeret i det sene parakrisestadie, hvorfor den ikke er lig en ordinær krise. Dog kunne vi i forbindelse med analysen af Kokkeriet og Just-Eat se, hvorledes inddragelsen af Johansen og Frandsens begreb *dobbeltkrise* gav os et nyt perspektiv på problematikken, da de begge oplevede en massiv kritik på baggrund af en dårlig håndtering, som efterfølgende lagde fundamentet for en ny ledeforskel i kommunikationen, der udspillede sig sideløbende med den oprindelige begivenhed. Hvis vi betragtede samtlige cases ud fra denne optik, ville den nye kritik være opstået som en kommunikationskrise på baggrund af håndteringen af shitstormen, hvorfor shitstormen ud fra deres

perspektiv vil betegnes som en krise. Således kan vi hverken be- eller afkræfte første del af vores anden hypotese, da begge kriseperspektiver vurderedes anvendelige. Spørgsmålet om, hvorvidt en shitstorm kan sættes lig med en krise vil blive yderligere behandlet senere i specialet (Kapitel 7).

Endvidere demonstrerer ovenstående, hvordan alle cases i mere eller mindre grad benyttede traditionelle responsstrategier i deres forsøg på at mindske parakrisen eller shitstormens omfang, så denne ikke udviklede sig til en ordinær krise. Samtidig anses Coombs' råd til valg af responsstrategi på baggrund af krisetype og krisehistorik umiddelbart som havende en positiv indvirkning på den videre kommunikation blandt brugerne. Dette kunne i høj grad betragtes gennem Kokkeriet og SKØNs respons, hvor de vurderes til at have mindsket kriseudviklingen ved at respondere efter Coombs' terminologi. Samtidig blev det tydeligt, at en virksomhed som YouSee havnede i to lignende kriser ved ikke at benytte en hensigtsmæssig responsstrategi, hvorfor deres håndtering fejlede, og de havnede i krisefasen. På samme måde fik Matas ikke i samme grad nedtonet den voldsomme kritik, som SKØN gjorde, da de fejlfortolkede deres kriseansvar, hvorfor de havnede i en ordinær krise grundet fejltagtig håndtering. Kun Just-Eat fik lukket shitstormen forholdsvis hurtigt på baggrund af en anden responsstrategi, end den Coombs anbefaler. Der ses derfor grundlæggende et positivt udfald ved at benytte de traditionelle responsstrategier i et kriseforløb. Selvom Bilka og SKØN (i starten af deres kriseforløb) kun lå i den tidlige parakrisefase, benyttede de ligeledes kriseresponsstrategier. Dette kan i høj grad have noget at gøre med de nye krav på sociale medier omkring dialog og interaktion med brugerne (Kapitel 6.3.4). Ovenstående vidner om, at vi umiddelbart kan overføre de traditionelle kriseresponsstrategier til sociale medier, hvor de vurderes brugbare i forbindelse med hele kriseforløbet. Dog optræder der på baggrund af ovenstående analyse et behov for at nytænke dele af disse responsstrategier i forbindelse med shitstorms, hvilket vi vil vende tilbage til i refleksionen over resultaterne.

6.3 Hypotese 3: Sociale mediers muligheder

Som tidligere beskrevet er der flere medieforskere, der kritiserer traditionelle krisekommunikationsmodeller for ikke at tage højde for det medie, der kommunikeres på (Kapitel 3.3). På baggrund af dette udledte vi hypotesen: *virksomheder formår ikke at benytte de muligheder, der er på sociale medier, når de krisekommunikerer under en shitstorm*. I teoriasnittet blev det undersøgt, hvilke nye muligheder virksomheder har, når de interagerer med brugerne på sociale medier. Det blev tydeligt, hvordan sociale medier etablerer en helt ny dagsorden for kommunikation. Dette afsnit vil undersøge, hvorvidt de udvalgte virksomheder formår at

kommunikere med den hastighed, brugerne forventer, om de benytter muligheden for spredning af deres budskaber gennem EdgeRanking, om virksomhederne forholder sig til den nye magt, brugerne har på et medie som Facebook, og til sidst hvorvidt virksomhederne indgår i dialog med brugerne. Resultatet af denne undersøgelse vil gøre os i stand til at vurdere hypotese 3.

6.3.1 Hastighed

Et af de elementer, som i særdeleshed kendetegner sociale medier, er, at de muliggør hurtig kommunikation på kryds og tværs mellem mange mennesker (Have:2013:22; Coombs:2007:9). Pfeffer et al beskriver, hvordan denne hastighed er en af de mest åbenlyse faktorer for 'shitstorms' opståen (2014:120), hvorfor en virksomheds reaktionstid er vigtig, når de rammes af negativ kommunikation (Coombs:2007:128). Pga. denne mulighed har brugerne en forventning om, at virksomheder udbyder hurtig kommunikation (Pfeffer et al:2014:120). Det anses derfor som relevant at kigge nærmere på med hvilken hastighed, virksomhederne reagerede på 'shitstormene', og hvilken betydning dette havde for den videre kommunikation blandt brugerne.

Som beskrevet formåede nogle af casene at leve op til forventningerne om hurtig kommunikation og information, mens brugerne i andre cases måtte vente længe, før der kom en reaktion fra virksomheden. Kokkeriet er en af de virksomheder, som ikke formår at kommunikere med den hastighed, brugerne forventer på Facebook. Ifølge Utz et al kan virksomheder udnytte sociale medier til at *"deliver real time information to concerned stakeholders and can thereby alleviate the stress of the unknown"* (Utz et al:2013:42). Denne mulighed burde Kokkeriet have udnyttet, da flere kunder udtrykker, at uvisheden og den manglende kommunikation simpelthen ikke var i orden. Allerede før kunderne kom for at hente deres mad, og Kokkeriet kunne se, at de umuligt kunne nå de mange bestillinger (Bilag 6.3), skulle de have benyttet Facebook som medie til at holde kunderne informeret og løbende komme med nye opslag, så kunderne kunne følge med i forløbet. Som nævnt går der i stedet omkring halvdet døgn, før Kokkeriet forklarer baggrunden for forsinkelserne og den manglende kommunikation (Bilag 11.3). I den videre kommunikation bliver det tydeligt, at denne manglende kommunikation ikke går ubemærket hen og skaber sammen med sletningen af opslag en mulig dobbeltkrise for Kokkeriet, hvilket blev beskrevet i foregående afsnit (Kapitel 6.2.2.1).

En anden virksomhed, som ikke formår at udnytte muligheden for hurtig og direkte kommunikation, er Just-Eat. Efter shitstormens start går der et døgn, før de reagerer trods de mange kritiske kommentarer og delinger, opslaget havde fået (Bilag 6.2). Som beskrevet bliver

ledeforskellen *håndtering* iagttaget i brugernes efterfølgende kommunikation, men modsat Kokkeriet inkluderer den ikke den sene kommunikation. Kommunikationen under denne ledeforskel er i stedet rettet mod, at Just-Eat ikke burde have slettet det oprindelige indlæg samt fyret hhv. suspenderet de to medarbejdere (Bilag 9.2). Vi har ikke haft mulighed for at kigge på kommunikationen under det slettede opslag, men på baggrund af brugernes forventning om hurtig kommunikation samt Marie Holm Hvidts udtalelse om, at deres reaktionstid ikke var optimal (Bilag 6.2), kan det formodes, at brugerne har efterspurgt en handling fra virksomheden.

På samme måde som Kokkeriet og Just-Eat formår Bilka heller ikke at kommunikere hurtigt på Facebook. I kommentarernes udvikling kan det iagttages, at kritikken af Bilka topper d. 24. marts (Bilag 3.1), men først d. 26. marts vælger Bilka at skrive en kommentar til opslaget, som fastgøres øverst i kommentarstrømmen. Ligesom hos Just-Eat er der ikke yderligere tegn på efterspørgsel efter den manglende kommunikation, men selvom Bilkas case ikke udvikler sig til en shitstorm, vil forventningen om hurtig kommunikation fra stakeholderne side stadig være til stede, hvorfor Bilka burde have reageret hurtigere for at påvirke kommunikationen.

SKØN er en lidt anderledes case, da de, som beskrevet, er den eneste virksomhed, der formår at reagere på casen, før den udvikler sig til en reel shitstorm. SKØN skriver deres første indlæg d. 14. juni efter nogle kritiske kommentarer, som har gjort dem opmærksom på problemet. Da casen udvikler sig til en shitstorm, formår hverken de eller Matas dog at reagere optimalt, selvom SKØN havde muligheden for at være på forkant. Det private opslag af Cecilia Gaard Nickelsen bliver publiceret d. 25. juni kl. 21, men SKØN og Matas bliver dog først bekendt med opslaget dagen efter, hvor det, som beskrevet, har udviklet sig enormt (Bilag 6.5). Selvom SKØN og Matas allerede poster et opslag d. 26. juni kl. 14, vidner dette om, hvor hurtigt en modytring på Facebook kan optage yderligere modytringer og sprede sig til et større konfliktsystem (Kapitel 6.1.1.4). Der er brugere online på alle tidspunkter af døgnet, hvorfor det ligeledes er nødvendigt for virksomheder at være det.

I modsætning til ovenstående cases formår YouSee og Palads at udnytte mediets hastighed. Begge virksomheder reagerer inden for få timer, efter shitstormen begynder at tage form. YouSee er specielt relevant at fremhæve, da de allerede kort tid efter de første udfald reagerer med det første opslag, og inden for 4 timer skriver de yderligere 3 opslag (Bilag 11.7). YouSee har derved en høj grad af forståelse for vigtigheden af hurtig kommunikation og information til brugerne. I Palads' tilfælde er det interessant at nævne, at de ikke selv var klar over, at de havde en Facebookside, da

shitstormen begyndte at tage form (Bilag 6.4). En Facebook-driftsleder havde oprettet Palads som side, for at kunder kunne 'tjekke ind', når de var i biografen. Palads havde ikke gjort mere ved dette og fik tilfældigt et opkald om, at de blev grillet på sociale medier (ibid.). Hvis Palads ikke havde modtaget dette opkald, havde de formentlig først opdaget debatten, da den var eskaleret yderligere.

6.3.2 Spredning af indhold

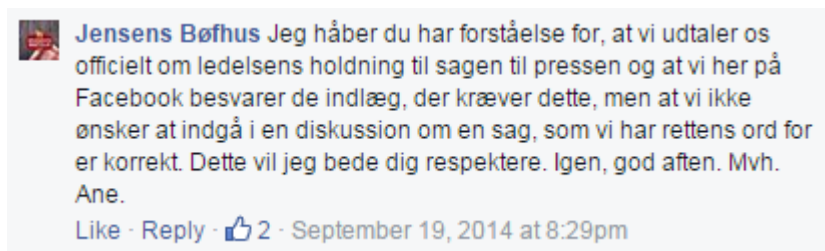
Udover hastighed blev det vist, hvordan spredning af indhold er en mulighed gennem delinger, likes og kommentarer (Liu et al:2011;Pfeffer et al:2014). Spredningen af indhold har nogle begrænsninger pga. Facebooks algoritme, EdgeRanking, som styrer, hvor bredt et opslag kommer ud i en virksomheds netværk (Tække:2013:81). Som det blev beskrevet tidligere, er der en række mediespecifikke elementer, som er med til at påvirke, hvor bredt en virksomheds budskaber spredes i et netværk (bSocial:2015). Blandt disse elementer er der to faktorer, som en virksomhed har mulighed for at benytte for at sprede deres indhold yderligere. De kan indsætte et billede eller en video i deres opslag, hvorefter Facebooks algoritme vil vurdere indholdet som mere relevant og sprede opslaget yderligere, eller de kan lægge opslaget op på de tidspunkter, der ifølge algoritmen vurderes optimale grundet brugernes generelt højere aktivitetsniveau (ibid.). De andre faktorer, som er nævnt i kapitel 5.2.2.3, afhænger af brugernes engagement og tidligere interesser, hvorfor virksomheder ikke kan benytte disse til yderligere spredning af deres budskaber. Da virksomheder ikke kan styre, hvilket tidspunkt på døgnet de rammes af en shitstorm, kan de derved heller ikke styre, hvornår de skal lægge et opslag op som reaktion på shitstormen, da de, som vurderet i forrige afsnit, må svare hurtigt på kritikken. *Tidspunktet* er derfor ikke en anvendelig faktor i forbindelse med en shitstorm. Nedenstående afsnit vil se nærmere på, hvorledes virksomhederne under en shitstorm benytter de mediespecifikke muligheder, herunder billeder og videoer, som EdgeRanking opstiller, samt om dette har en betydning for det videre forløb.

Hverken YouSee, SKØN, Matas eller Just-Eat benytter den mulighed, som EdgeRanking fremsætter omkring spredning af indhold, da de kun har skriftlige opslag. Ib Konrad Jensen fra YouSee nævner, at hvis han kunne have gjort noget anderledes i forbindelse med håndteringen af shitstormen, ville han have lagt en videooptagelse på deres Facebookside, hvor han undskylder for nedbruddene (Bilag 6.6). Dette gjorde TDC i august 2015, hvor de efter et nedbrud på to dage besluttede at komme med en offentlig videoundskyldning (Facebook:TDC:2015). Ligesom YouSee var brugerne rasende over nedbruddet, men da TDC lægger en video på Facebook, hvor deres TV-ansvarlige, Michael, giver en undskyldning til alle og uddeler en mindre compensation i form af to gratis spillefilm online, vender retorikken, og brugerne forekommer positive og roser TDC for den

gode håndtering (ibid.). Videoen fik 1.525 likes, blev delt 191 gange og fik 397 kommentarer, som hovedsageligt kunne anses som positive (ibid.). Det er tydeligt, at videoen er blevet spredt vidtstrakt sammenlignet med YouSees opslag, der på ingen måde har haft samme gennemslagskraft og positive tilbagemeldinger fra brugerne, selvom de to situationer i høj grad kan sammenlignes.

Kokkeriet er den eneste af de udvalgte virksomheder, som benyttede billeder, da de krisekommunikerede på Facebook under shitstormen, hvor de ved begge opslag vedhæftede et billede af personalet i køkkenet (Bilag 11.3). Ser man på antallet af likes og kommentarer, skiller Kokkeriet sig ikke ud sammenlignet med de andre virksomheder, hvor kun Bilka og SKØN har opnået mindre interaktion (Kapitel 6.1.2). I kommunikationen iagttages det dog, at flere brugere valgte at deltage aktivt, selvom de ikke var direkte involveret i sagen eller kendte til den, før de så opslaget på Facebook (Bilag 9.3). Blandt disse brugere er det interessant at observere, at langt størstedelen kommenterede positivt i relation til shitstormen og mente, at de kritiske brugere burde tage imod den undskyldning og kompensation, virksomheden havde givet (ibid.). I fokusgruppeinterviewet bemærkede vi blandt respondenterne, at ingen rigtig kendte virksomheden (Bilag 8.1). Dette kan have en betydning for spredningsraten, da antallet af brugere, der involverede sig i diskussionen, formentlig ville have været større, hvis de havde haft et større kendskab til Kokkeriet, da det må forventes, at brugere i højere grad involverer sig i virksomheder, de har en stærk relation til (Djøfbladet:2012). Det kan antages, at Kokkeriets strategi med at sprede deres undskyldning og fremlægge deres side af sagen, har fungeret, da de har opnået flere positive tilkendegivelser fra brugere, der ellers ikke kendte til sagen, men som alligevel vælger at bakke Kokkeriet op grundet den uddybende undskyldning og gode kompensation. Havde Kokkeriet ikke benyttet de responsstrategier, som var relevante i forhold til deres krisetype og krisehistorik, kunne den yderligere spredning af deres indhold muligvis have givet bagslag, da de brugere, der så opslaget på Facebook, muligvis ikke i samme grad havde støttet op om virksomheden. Jensens Bøfhus er et klart eksempel på dette. Da Jensens Bøfhus hiver en mindre fiskerestaurant i retten for at beskytte deres brand 'Jensens', udvikler dette sig til en enorm shitstorm, som i høj grad udspiller sig på baggrund af det moralske kodeks – den store mod den lille (Politiken:2014;Business:2014). Jensens Bøfhus benyttede både videoer og billeder ved næsten alle deres opslag og formåede også at komme bredt ud med hele 9.796 kommentarer og 37.970 likes (Bilag 3.8). Da shitstormen startede på baggrund af en handling foretaget af Jensens Bøfhus, idet de selv valgte at hive fiskerestauranten i retten, vil stakeholderne ud fra Coombs' terminologi tildele dem en høj grad af ansvar for handlingerne, hvorfor shitstormen vurderes til at udgøre en høj trussel for virksomheden.

På denne baggrund burde Jensens Bøfhus have anvendt en genopbygningsstrategi (Johansen & Frandsen:2013:230). Jensens Bøfhus benyttede i stedet benægtelsesstrategierne, da de forsøgte at retfærdiggøre deres handlinger ved at henvise til, at de havde retten på deres side:



Dette har i høj grad udløst yderligere negative kommentarer til virksomhedens valg af strategi, hvorfor det kan forventes, at Jensens Bøfhus' strategi med at sprede deres budskaber ikke har virket optimalt, da deres valg af responsstrategi ikke stemte overens med det kriseansvar, brugerne tillagde dem.

Bilka er den eneste virksomhed, som formentlig har haft sociale mediers spredningselement med i deres overvejelser. Som beskrevet publicerer Bilka ikke opslag i forbindelse med shitstormen, men vælger i stedet at fastgøre en kommentar øverst i kommentarstrømmen til alle opslag, hvilket muligvis får den betydning, at kommunikationen fra Bilka kun rammer dem, som ser kommentarstrømmen til opslaget. Da brugere til at starte med kun ser få kommentarer i et opslags tråd (Kapitel 5.2.2.3), kan det formodes, at Bilka ønsker at præge debatten ved at sørge for, at deres kommentar og derved syn på sagen er fastlåst øverst i tråden og er det første, brugerne ser. Ved at skrive en kommentar i stedet for et nyt opslag formår Bilka at indsnævre kommunikationen til de personer, der allerede er involveret i diskussionen, hvilket umiddelbart gør, at debatten holder sig inde på deres Facebookside, og dermed mindskes sandsynligheden for, at kritikken når ud til nye stakeholdere, der ikke var opmærksomme på kritikken. Dette kan også være en af grundene til, at Bilkas case aldrig udvikler sig til en egentlig shitstorm, som vi fastslog tidligere i analysen (Kapitel 6.1.2.1).

6.3.3 Brugernes kontrol

Et andet aspekt ved de sociale medier er, at virksomhederne ikke længere har kontrollen over kommunikationen, men at det er brugerne, der har den afgørende magt (Shih:2009:23;Finnemann:2011:142). På baggrund af dette ønskes det undersøgt, hvorledes magten mellem brugerne og virksomheden udspiller sig i kommunikationen, og om virksomhederne tager højde for denne magt, når de krisekommunikerer under en shitstorm. Dette ønskes undersøgt på baggrund af semantik- og formanalysen, som blev præsenteret under vurderingen af hypotese 1.

I semantik- og formanalysen, hvor eksistensen og fremkomsten af modytringer under hver enkelt case blev fremlagt, fremkom der yderligere interessante perspektiver omhandlende brugernes og virksomhedernes magt i kommunikationen. Det blev bl.a. iagttaget, hvorledes de koder, som introduceres først i kommunikationen, og som danner baggrund for hele shitstormens eksistens, i stor udstrækning er rammesættende for den videre kommunikation. Den eneste case, som i betydelig grad skiftede fokus til at fokusere på nye koder i kommunikationen, var Just-Eat. Da Just-Eat skiftede strategi og valgte at fyre én medarbejder og suspendere en anden, blev fokus i kommunikationen i høj grad flyttet til ledeforskellen *håndtering* med koden godtaget¹ forkastet. Brugerne anså handlingen som forkert og fik ondt af begge medarbejderne. I Matas' tilfælde blev ledeforskellen *håndtering*, som ikke var en del af shitstormens fremkomst, en bærende del af kommunikationen, da brugerne ikke anså det som værende i orden, at de skød skylden på SKØN. Trods disse tilfælde blev det tydeligt i samtlige cases, at virksomheder er nødt til at forholde sig til de eksisterende koder i kommunikationen, da koderne uanset forløbet oftest vil være en dominerende del af den videre kommunikation. Dette bekræfter den magt, brugerne har på sociale medier, hvor dagsordenen for den videre kommunikation i høj grad sættes af dem fra start under en shitstorm. Alle virksomhederne bortset fra Kokkeriet og Bilka forstod denne magt og valgte at kommunikere på baggrund af de koder, som shitstormen startede på baggrund af. I Kokkeriet og Bilkas tilfælde valgte begge virksomheder at ignorere en ledeforskel, som shitstormen udspillede sig ud fra, men i det videre forløb fortsatte kommunikationen alligevel i høj grad på baggrund af de etablerede ledeforskelle (Kapitel 6.1.1.2). Dette bekræfter, hvordan virksomheder i deres krisekommunikation på sociale medier må tage højde for de koder, der allerede er etableret i kommunikationen, da det er brugerne, der sætter dagsordenen fra start.

Endvidere blev det iagttaget, hvordan virksomheders mulighed for at fremhæve visse træk og maskere andre ved at udvælge koder eller en bestemt side af den eksisterende kode er en magtfuld handlemulighed, da den videre kommunikation i høj grad udspiller sig på baggrund af de nye koder eller den fremhævede side af koden (ibid.). Det blev samtidig iagttaget, hvordan det vurderes som vigtigt, at de nye koder allerede etableres tidligt i forløbet. Dette blev synligt i Bilkas case, hvor deres sene indførelse af koden lovlig¹ ulovlig ikke kunne iagttages i den videre kommunikation. Modsat kommunikerede Kokkeriet fra start på baggrund af koden compensation¹ ikke-kompensation, som i høj grad prægede den videre kommunikation blandt brugerne. Derudover fremhævede Kokkeriet og Just-Eat, som beskrevet, den modsatte side af koden, end den shitstormen udspillede sig på baggrund af, hvilket ligeledes prægede den videre kommunikation (Kapitel

6.1.1.2). På baggrund af ovenstående er det tydeligt, at virksomheder har en magt på sociale medier i form af, at de kan præge kommunikationen i en ønsket retning ved at maskere dele af kommunikationen og fremhæve andet. Virksomhederne kan dog ikke styre kommunikationens udvikling, da nye koder i kommunikation blandt brugerne i alle tilfælde, bortset fra Kokkeriets, fremkom i forløbet. Kommunikationens udvikling i et kodeperspektiv understreger, hvordan virksomheder har svært ved at styre dialogen. Virksomheder kan forsøge at etablere en ramme for kommunikationen, men kan ikke bestemme, hvorledes dialogen udvikler sig på sociale medier. Selvom det i nogle tilfælde lykkedes virksomhederne at fastholde kommunikationen inden for kodernes begrænsninger, er den manglende mulighed for at styre kommunikationen en præmis på de sociale medier, hvor kommunikationen er en proces mellem mange afsendere og modtagere (Kapitel 5.4).

6.3.4 Dialog og interaktion

Ud fra ovenstående blev det tydeligt, hvordan virksomheder kan have svært ved at styre den dialog, som opstår på Facebook. Det er dog interessant at kigge nærmere på, i hvor høj grad virksomhederne vælger at være en del af denne dialog. I teoriafsnittet blev det klart, at sociale medier muliggør interaktion og dialog ikke bare fra én afsender til én modtager, men mellem mange afsendere og modtagere (Johansen & Frandsen:2013:273). Brugerne er med til at skabe indholdet på sociale medier – også under en shitstorm – hvorfor det betragtes som nødvendigt for en virksomhed at indgå i dialog for at være med til at præge denne virkelighed. Det er derved relevant at undersøge, hvorvidt samt hvordan virksomhederne indgår i dialog med brugerne, hvilket vil blive undersøgt på baggrund af den kvantitative indholdsanalyse og Romenti et als teori om dialogstrategier.

6.3.4.1 Graden af dialog og benyttelsen af dialogstrategier

Nedenstående skema viser, hvor ofte virksomhederne kommunikerer under shitstormen sammenholdt med antallet af brugernes kommentarer.

	Bilka	Just-Eat	Kokkeriet	Palads	Matas	SKØN	YouSee
Opslag fra virksomhed	3	2	2	1	1	2	8
Kommentarer fra virksomhed	15	0	11	0	21	8	13
Kommentarer i alt fra brugere	85	439	115	582	161	77	1033

Palads og Just-Eat har hhv. et og to opslag på deres Facebookside, men ingen kommentarer i tråden trods de relativt mange kommentarer fra brugerne under shitstormene. Palads og Just-Eat må derfor siges at have en meget lav grad af dialog, da de kun interagerer med brugerne gennem enkelte officielle opslag. YouSee og Matas er de virksomheder, der sammenlagt har indgået mest i dialog med brugerne. Under shitstormen informerer de i alt hhv. 21 og 22 gange fordelt på opslag og kommentarer. YouSees tal er dog ikke særlig højt, hvis man sammenligner antallet af kommentarer og opslag fra virksomheden med antallet af kommentarer fra brugerne, da det kun er 1,26 % af brugernes kommentarer, YouSee svarer på, hvorimod Matas svarer på 13,04 % af kommentarerne. Bilka er den af de udvalgte virksomheder, som indgår mest i dialog med brugerne sammenlignet med antal kommentarer, da de har en svarprocent på 17,65. Dette virker umiddelbart positivt, men kigger vi nærmere på deres kommunikation, er det kun fire kommentarer, der berører kritikken om førstepræmien til SeaWorld. Disse fire kommentarer er de to varianter af standardkommentaren, som Bilka har valgt at fastsætte øverst i kommentarstrømmen til opslagene: et svar som indeholder et udklip af standardsvaret samt et svar, hvor de skriver, at de allerede har svaret på en brugers kritiske opslag andre steder (Bilag 11.1). De indgår kun i personlig dialog med brugere, som har spørgsmål til andre aspekter end den aktuelle kritik af SeaWorld, hvorfor Bilka i høj grad kan vurderes til at benytte *framing-dialogstrategien*, hvor de forsøger at sætte fokus på andre aspekter i kommunikationen end det kritiske (Romenti et al:2014:15). I interviewet med Mads Hvitved Grand bliver det tydeligt, at studentermedhjælperne, som styrer den daglige interaktion på Bilkas Facebookside, ikke har mandat til at udtale sig om de kritiske hændelser, uden presseafdelingen i moderselskabet Dansk Supermarked har tilsendt et standardsvar (Bilag 6.1). Mads Hvitved Grand forklarer, at ”vi laver typisk flere varianter af et svar. Når de [red. studentermedhjælperne] så får noget tilbage, så kan de uddybe med det her osv. (..) De svarer derfor ikke, før de får svar fra os, kun at de lige har forhørt sig og vender tilbage, men ikke med et konkret svar, før vi giver besked tilbage” (ibid.). Bilkas kommunikation til kritikken bærer altså i høj grad præg af standardsvar, som

bliver udformet fra toppen. Dette kan også være grunden til den sene kommunikation fra virksomhedens side, da flere skal godkende standardsvaret, før det sendes ud (ibid.;Kapitel 5.2.2.3).

Just-Eat benytter ligeledes framing-dialogstrategien, da de forsøger at reducere de kritiske aspekter af situationen, herunder beskyldninger om sexismen. Just-Eat formår ikke at være synlige i dialogen, da de, som beskrevet, kun lægger to opslag op, hvor de forsøger at frame situationen ved at fremhæve det humoristiske i opslaget og derefter skyde skylden på de medarbejdere, der lagde opslaget op (Bilag 11.2). Ligesom Just-Eat formår Palads ikke at blive synlige i dialogen, da de, som beskrevet, kun lægger et opslag op med en offentlig undskyldning. Palads benytter derved *den generative dialogstrategi*, idet de forholder sig passiv i den efterfølgende kommunikation (Kapitel 6.2.2.1), hvilket kendetegner denne dialogstrategi, hvor virksomheden fremstår som observatør for kommunikationen (Romenti et al:2014:15).

Generelt kan de andre virksomheder siges at være synlige i dialogen med brugerne, da de kommenterer på brugernes kommentarer omhandlende shitstormen og ønsker at komme med deres syn på sagen. Deres synlighed i dialogen kan hænge sammen med deres benyttede dialogstrategi, da disse virksomheder (Matas, SKØN, YouSee og Kokkeriet) anvender *den concertative dialogstrategi*, hvor de gennem løbende dialog forsøger at præge stakeholderne i en ønsket retning ved at sætte sig selv i centrum for kommunikationen – altså komme med deres udlægninger af sagen – og forsøger at opnå konsensus omkring situationen (Romenti et al:2014:14).

Den transformative dialogstrategi benyttes kun i lav grad af én enkelt virksomhed, nemlig YouSee, som dagen efter første signalfejl spørger brugerne i forbindelse med et forestående interview med P4, hvilken udsendelse de ville være mest kede af at se afbrudt (Bilag 11.7). Med dette opslag forsøger YouSee at inddrage brugerne, udvise interesse, være nærværende på Facebook samt vise, at de ikke glemmer kritikken, så snart problemet er løst (Romenti et al:2014:15).

Selvom alle virksomhederne benytter en dialogstrategi, så er det forskelligt, hvordan disse dialogstrategier opfattes af modtagerne. Grunig & Hunt (1984) har opstillet fire modeller for kommunikationsprocesser inden for PR: presseagentur/publicity-modellen, offentlig information-modellen, tovejsasymmetrisk-modellen og tovejssymmetrisk-modellen (Grunig & Hunt:1984:22). De første to modeller er baseret på envejskommunikation fra afsender til modtager, mens de to nyeste modeller bygger på tovejskommunikation. Selvom Palads, Just-Eat og Bilka indgik i dialog med brugerne, blev det en dialog, som ikke formåede at imødekomme den kritik, som brugerne

havde, og give brugerne den information, de ønskede. Palads og Just-Eat gik ikke i direkte dialog med brugerne, men kommunikerede kun i form af opslag, hvorfor kommunikationen ikke foregik på baggrund af brugernes præmisser. Bilka formåede ligeledes ikke at fremstå imødekomende over for brugerne, da de gennem framing-dialogstrategien kun besvarede indlæg, som ikke relaterede sig til kritikken om SeaWorld. Disse virksomheders dialog bar derved præg af den tovejsasymmetriske model (ibid.:25). Selvom det lykkedes Bilka ikke at udvikle parakrisen til en shitstorm, blev det tydeligt gennem analysen, at brugerne anser det som vigtigt, at virksomheder er til stede på Facebook og forholder sig til kritikken under en shitstorm (Kapitel 6.1.1.2).

Virksomheder er derfor nødsaget til at interagere med brugerne omkring kritikken, specielt når parakrisen har udviklet sig til en shitstorm. De virksomheder, der benyttede den concertative dialogstrategi, indgik derimod aktivt i dialogen med brugerne omkring kritikken, hvorfor virksomhederne, der benyttede denne strategi, i høj grad kommunikerede inden for den tovejssymmetriske model, da de forholdte sig til kritikken og udnyttede muligheden for at henvende sig direkte til brugerne og give dem den information, de kraftigt efterspurgte (Grunig & Hunt:1984:33). Grunig & Hunt anser den tovejssymmetriske model som udtryk for *best practice* (ibid.).

6.3.4.2 Den personlige dialog

Synligheden bliver endvidere tydelig i den måde, virksomhederne kommunikerer på, hvor de flere steder vælger at benævne de enkelte brugere ved navn og give personlige svar fremfor standardiserede svar, hvilket viser brugerne, at de følger med i kommunikationen på tråden og lytter til det, brugerne siger. På grund af de nye afsender-modtager-forhold, som er fremkommet med udviklingen af sociale medier, kan alle i kommunikationsprocessen under en shitstorm både agere som afsender og modtager i kommunikationen (Kapitel 5.4). Det er vigtigt, at virksomhederne tager højde for disse nye kommunikationsmønstre, når de kommunikerer på sociale medier, og på baggrund af dette agerer på lige fod med brugerne i kommunikationen. Ved at skrive personligt til brugerne fremfor standardiserede kommentarer, formår virksomhederne at indgå i en ligeværdig dialog med brugerne og benytte den tovejssymmetriske kommunikationsmodel (Grunig & Hunt:1984:33). Coombs refererer til, hvor vigtigt det er, at virksomheder lytter til brugerne og ikke bare taler (Coombs:2015), hvorfor personlige svar anses som det mest optimale i dialogen, da dette viser engagement.

En måde, hvorpå YouSee og Bilka formår at blive en mere integreret del af dialogen med brugerne, er gennem deres brug af et personligt navn, hvor de konsekvent underskriver alle opslag med Ib (YouSee) og Martin eller Mille (Bilka). På den måde viser de, at det er en person og ikke bare en virksomhed, brugerne kommunikerer med. Kokkeriet benytter i nogen grad en personlig afsender. I første opslag underskriver Kokkeriet med Sammy og Mikkel Shafi. I det andet opslag samt samtlige kommentarer er der dog kun et enkelt sted, hvor Sammy skriver: *"Jeg Sammy Shafi påtager mig alt ansvar"* (Bilag 11.3). Det er dog tydeligt i kommunikationen blandt brugerne, at de antager, at det er Sammy, de kommunikerer med, da mange henvender sig direkte til ham i kommunikationen (Bilag 9.3). Det samme gjorde sig gældende i YouSees tilfælde, hvor flere af brugerne skriver direkte til Ib, når de kommenterer. Nogle bliver vrede på Ib, mens andre får ondt af ham (Bilag 9.6). Både i Kokkeriet og YouSees tilfælde udvises der i nogen grad sympati for Ib og Sammy i kommunikationen. Denne sympati er ikke i samme grad til stede i kommunikationen ved de resterende virksomheder, hvorfor det kan udledes, at der i højere grad skabes et personligt bånd mellem virksomheden og brugerne, når personen bag Facebooksiden ikke forholder sig anonym i kommunikationen. Dette stemmer overens med Coombs' betragtninger om, at personen, der udtaler sig på vegne af virksomheden, må være åben omkring sin identitet og den funktion, personen besidder i virksomheden (Coombs:2015).

6.3.5 Betragtninger til hypotesen

Det er påfaldende at se, hvordan det kun er YouSee og Palads, der benyttede sig af muligheden for hurtig kommunikation. Flere cases vidner om, hvor vigtigt det er at svare hurtigt, da brugerne i mange tilfælde efterspørger kommunikationen. Derudover muliggør sociale medier, at et privat opslag kan generere kommunikation med en enorm hastighed, hvorfor konstant monitorering og overvågning anses som nødvendig, så virksomhederne kan nå at reagere hurtigt på den negative kommunikation. Samtidig blev det tydeligt, at virksomhederne har mulighed for at præge kommunikationen tidligt i forløbet, hvorfor hurtig, relevant og velovervejet kommunikation igen vurderes som værende essentiel under en shitstorm. Virksomheder har en magt på sociale medier, da de kan fremhæve nogle aspekter af en kode og maskere andre eller kommunikere på baggrund af helt nye koder, der kan virke krisedæmpende på debatten. Virksomheders magt er dog begrænset pga. den nye kommunikationsproces, som er opstået med bl.a. Facebook, hvor brugere taler med, mod, forbi og om hinanden. Virksomhederne kan ikke suverænt styre dialogen på Facebook, hvor nye koder kommer til i kommunikationen. Det er vigtigt, at virksomheder forholder sig til brugernes generelle magt, men samtidig er bevidste om muligheden for at præge kommunikationen. Brugernes

magt blev tydelig gennem de etablerede koder, som dannede baggrund for shitstormens opståen, og som var en dominerende del af den efterfølgende kommunikation under hele shitstormen. De fleste virksomheder anerkendte brugernes magt, da de kommunikerede på baggrund af disse koder og tog dermed hensyn til mediets muligheder i deres krisekommunikation.

Alle virksomhederne benyttede dialogstrategier og indgik i dialog med brugerne – dog i forskellig grad. Det blev tydeligt, at den concertative dialogstrategi, hvor virksomhederne indgik aktivt i dialogen samt satte sig selv i centrum ved at fremsætte deres side af sagen, fungerede godt på et socialt medie som Facebook, da det var gennem denne strategi, virksomhederne var mest engagerede og involverede i samtalen med brugerne. Virksomhederne, der benyttede denne strategi, kommunikerede på baggrund af den tovejssymmetriske model, hvilket Grunig & Hunt anser som *best practice*. Palads, Just-Eat og Bilka benyttede derimod generative- og framing-dialogstrategierne, hvor det blev tydeligt, at de ikke indgik i dialogen på brugernes præmisser og derved kommunikerede inden for den tovejsasymmetriske model. Benyttelsen af disse strategier kan i høj grad opfattes som et forsøg fra virksomhederne på at minimere shitstormens omfang. Det blev dog tydeligt i semantik- og formanalysen, at brugerne forventer dialog fra virksomheden omhandlende de kritiske aspekter af situationen, hvorfor den tovejsasymmetriske model ikke er at foretrække under en shitstorm. Bilka befandt sig ikke i shitstormfasen, hvorfor deres strategi muligvis har fungeret. Endvidere blev det i analysen af virksomhedernes dialog under en shitstorm tydeligt, at den personlige kommunikation med et personligt svar fremfor et standardiseret svar samt en tilkendegivelse af afsenderen er gunstig under en shitstorm, da virksomhederne således udviser interesse for brugernes synspunkter og tilkendegiver, at de lytter til kritikken. I vores refleksionsafsnit vil vi kigge nærmere på, hvilke dialogstrategier der er at foretrække under en shitstorm, samt hvordan dialogstrategierne kan sættes i relation til kriseforløbsprocessen (Kapitel 7).

Ved analysen af spredning af indhold blev det klart, at selvom strategien med at sprede sine budskaber gennem videoer og billeder kan antages at have fungeret for både Kokkeriet og TDC, så kan denne strategi opfattes som farlig (Tække:2013:81), da alle negative kommentarer til et opslag vil blive spredt, hvilket kan udvikle yderligere negativitet og i kraft af dette et endnu større tab af kontrol for virksomheden. Det er vigtigt, at en virksomhed overvejer, hvorvidt deres side af sagen er stærk nok til at kunne slå igennem sammenlignet med argumentationen, som startede shitstormen.

Her er krisetype og krisehistorik vigtige at have for øje, da strategien i værste tilfælde kan give bagslag, hvis stakeholderne ikke er enige i virksomhedens udlægning af sagen.

Endvidere blev det vist, hvordan virksomheder med kendskab til EdgeRanking, og som i Bilkas tilfælde kun er i det tidlige stadie af en parakrise, kan forsøge at undgå at sprede kommunikationen ved at kommentere på sagen øverst i tråden i stedet for at lægge et opslag op. Det er vigtigt at bemærke, at denne strategi kun kan benyttes, når modyttringen ikke har vundet nok tilslutning. Er virksomheden havnet i en shitstorm, er det vigtigt at få sine budskaber kommunikeret tydeligt ud og informere brugerne løbende gennem opslag og ikke blot kommentarer.

På baggrund af ovenstående analyse kan det konstateres, at virksomheder kun delvist benytter de muligheder, der er på sociale medier, når de krisekommunikerer under en shitstorm. Hverken i analysen af virksomhedernes mulighed for hurtig kommunikation, spredning af indhold eller dialog med brugerne kan vi se en ensretning i virksomhedernes håndtering af kritikken. Næsten alle virksomhederne må forventes af have været bevidste om brugernes enorme magt, men tog ikke den magt, de selv havde for at præge den videre kommunikation, i betragtning. Dette betyder, at vores hypotese hverken kan be- eller afkræftes, da det i høj grad varierer, hvor meget virksomhederne forholder sig til, at de kommunikerer på et socialt medie.

7.0 Den resultatorienterede refleksion

I dette afsnit bevæger vi os nu væk fra den analytiske tilgang over i en resultatorienteret refleksion, hvor vi iagttager specialets problemformulering fra nye perspektiver. Ovenstående analyse bidrog til en vurdering af vores opstillede hypoteser, som således blev be-/afkræftet. Nedenstående skema opstiller de resultater, som vi fandt frem til i analysen.

Hypotese	Fænomen	Status
1: Definitionen af en shitstorm	Større mængde kritik	Bekræftet
	Negativ sWOM	Bekræftet – inkl. kvalitativ forståelse
	Opstår i fællesskab	Bekræftet
	Opstår grundet aggressive og truende brugere	Afkræftet
	Opstår på baggrund af modytringer	Bekræftet
2: Shitstorms og kriser	Shitstorm = krise	Hverken be-/afkræftet
	Traditionelle responsstrategier i forbindelse med shitstorms	Bekræftet – plæderer dog for nytænkning
3: Sociale mediers muligheder	Benyttelse af mediets muligheder under shitstorms	Hverken be-/afkræftet

Det ses, hvordan dele af den opstillede definition i hypotese 1 kunne bekræftes, mens en enkelt del blev afkræftet. Da vi i analysen fandt frem til, at det ikke kun er aggressive og generelt negative brugere, der ytrer sig under en shitstorm, men at shitstormen ligeledes udvikles og spredes på baggrund af imødekommende og generelt positive brugere, der bakker op om virksomheden, blev vores endelige definition af en shitstorm således: *En shitstorm er et online fænomen, hvor en person, gruppe eller virksomhed rammes af en større mængde negativ sWOM, og som skabes i fællesskab af både aggressive og imødekommende brugere gennem tilslutning og spredning af modytringer.*

Når vi kigger på hypotese 2 og 3, kunne vi ikke komme med en direkte afklaring af, hvorvidt en shitstorm kan betegnes som en reel organisatorisk krise, samt hvorvidt virksomheder benytter de sociale mediers muligheder, når de krisekommunikerer under en shitstorm. Vi kunne imidlertid bekræfte, at traditionelle responsstrategier kan benyttes i forsøget på at mindske shitstormens omfang. Det blev tydeligt, at man ikke kunne placere alle dele af virksomhedens respons under en shitstorm inden for de traditionelle responsstrategier, hvorfor vi vurderede, at der umiddelbart er behov for nytænkning af disse.

Ovenstående uafklarede perspektiver plæderer for en yderligere refleksion med henblik på at kunne besvare vores problemformulering bedst muligt. Vi ønsker derfor at sammenholde resultaterne fra

hypotese 2 og 3 i håb om, at dette kan føre os nærmere en afklaring af, hvorvidt en shitstorm kan betragtes som en ordinær krise, og hvorledes vi kan videreudvikle de traditionelle responsstrategier, så de kan benyttes ved krisekommunikation på sociale medier.

I hypotese 2 opstillede vi en kriseforløbsmodel, som blev fremstillet med udgangspunkt i Coombs & Holladays tanker om kritik på sociale medier, hvor det er en uhensigtsmæssig håndtering af shitstormen, der skaber krisen. Når vi anskuede vores cases' forløb ud fra denne model, blev det dog tydeligt, at alle cases også kunne betragtes ud fra Johansen & Frandsens kriseperspektiv, hvor en shitstorm udgør krisen i sig selv. Idet vi kunne lægge begge perspektiver over shitstormenes forløb, kan vi ikke endegyldigt vurdere, hvorvidt en shitstorm kan betegnes som en krise eller ej.

I hypotese 3 blev det tydeligt, hvordan de sociale medier fremsætter en helt ny agenda for kommunikation. Nedenstående model giver et overblik over de forudsætninger, virksomheder må forholde sig til i det sociale medie-miljø med henblik på en optimal krisekommunikation i forbindelse med shitstorms.

Mediets grammatik	
Hastighed	Dialog
Brugernes kontrol	Personlig kommunikation
Virksomhedernes mulighed for at præge kommunikationen	Monitorering og overvågning
	Spredning af indhold

Mediet har bl.a. medført, at alle stakeholdere har fået en stemme og en magt. En relevant pointe i forbindelse med denne magtstruktur er, at der i høj grad mangler gatekeepers på de sociale medier (Jalonen:2014:224). På de traditionelle medier anses bl.a. journalister som gatekeepers, der sørger for, at informationen om virksomheden er relevant og har nyhedsværdi. På de sociale medier er der ikke den samme udvælgelsesprocedure, hvilket betyder, at alle i teorien kan skrive om hvad som helst (ibid.). Brugere har fået lettere adgang til at italesætte virksomhederne negativt og true virksomhederne på omdømmet. I et krisekommunikationsperspektiv udgør brugernes øgede magt en potentiel trussel, da brugerne i højere grad end tidligere har mulighed for at kommunikere en modytring, hvilket gennem en større tilslutning kan udvikle sig til en shitstorm. Disse modytringer opstår ikke kun på virksomhedens Facebookside, men kan i lige så høj grad skabes i Facebooks sociale system, hvorfor virksomheder må overvåge og monitorere de sociale medier konstant for at

undgå, at modytringer spredes og tilslutter sig flere modytringer uden virksomhedens kendskab. Telenors kundeklage, der fik over 30.000 likes (Ekstra Bladet:2012;Politiken:2012) og Cecilia Gaard Nickelsens opslag i forbindelse med Matas og SKØNs shitstorm, der fik mere end 18.000 delinger, er begge eksempler på den hastighed og spredningsmulighed, de sociale medier har medført, hvilket er en potentiel risiko for virksomheder, hvis de ikke opdager kritikken i tide. Samtidig må det forventes, at disse eksempler bliver til nyhedshistorier på de traditionelle medier grundet antallet af likes og delinger, mens journalister formentlig aldrig selv havde selekteret dem som værende en historie før de sociale mediers fremkomst, da de ikke umiddelbart opfylder de opstillede nyhedskriterier.

Det blev ligeledes analyseret, hvordan virksomheder har svært ved at styre dialogen på Facebook. Denne manglende kontrolmulighed hænger sammen med brugernes unikke iagttagelsespositioner, hvor der både tales med, mod, forbi og om hinanden, hvilket aktualiseres grundet de sociale mediers grammatik. At iagttagelsespositionerne er forskellige betyder, at der er noget, der iagttages, mens andet udelades. Enhver kommunikation er udtryk for en unik selektion af mening og derved en unik iagttagelsesposition (Luhmann:2000:75), hvorfor der vil blive inddraget kommunikation af meget forskellig karakter i diskussionen på Facebook. Disse kommunikationer af forskellig karakter kan forventes at være knyttet til mediets grammatik. På et socialt medie som Facebook vil der i kommunikationen blive optaget flere nye koder, end der gør på normale hjemmesider. Dette skyldes, at kommunikationen på Facebook kan gå i mange retninger, da en virksomheds Facebookside er et digitalt interaktionssystem i Facebooks sociale system, hvorfor løstkoblede forbindelser uden tilknytning til virksomheden kan finde virksomhedens Facebookside gennem sit netværk. Ved andre sider på internettet såsom blogs, nyhedsmedier osv. kræves der i stedet en mere opsøgende bruger, da brugeren selv skal finde vej til denne specifikke side. Risikoen for at blive udsat for kritik på Facebook er betydeligt højere end på en vilkårlig hjemmeside, da både kritikere og beundrere allerede er tilknyttet Facebooks sociale system.

Tidligere forskning har vist, at der med internettets frembrud er skabt nye udfordringer i forbindelse med kriseforløb, men den forholder sig ikke til, hvilken betydning fremkomsten af de sociale medier har i denne sammenhæng (Gonzalez-Herrero & Smith:2010). Liu et al og Romenti et al peger på, at fremkomsten af sociale medier har en betydning for kommunikationens gang mellem virksomheder og stakeholdere (Kapitel 3.3). Ovenstående betragtninger om mediets grammatik påviste de nye vilkår, der er kommet med de sociale medier, hvorfor det ikke umiddelbart giver

mening at sammenligne en shitstorm med en traditionel organisatorisk krise, men i højere grad tale om, at der med de sociale mediers fremkomst er blevet skabt en ny slags krise. Derfor er virksomheder nødsaget til at forholde sig til mediets grammatik, når de krisekommunikerer. På baggrund af dette anser vi det ikke som nødvendigt at lægge os fast på en direkte afklaring af, hvorvidt en shitstorm udgør krisen i sig selv, eller om krisen skabes på baggrund af en uhensigtsmæssig håndtering af shitstormen. Virksomheder er i begge tilfælde nødsaget til at forholde sig til de nye udfordringer og handlemuligheder, der følger med de sociale medier som kommunikationsplatform for at kunne udbyde den mest hensigtsmæssige kommunikation under en shitstorm og leve op til de forventninger, stakeholderne har til dem. Dette blev synliggjort i semantik- og formanalysen, hvor brugernes kommunikation indikerer, at de har en forventning om hurtig og direkte kommunikation samt løbende dialog fra virksomheden (Kapitel 6.1.1).

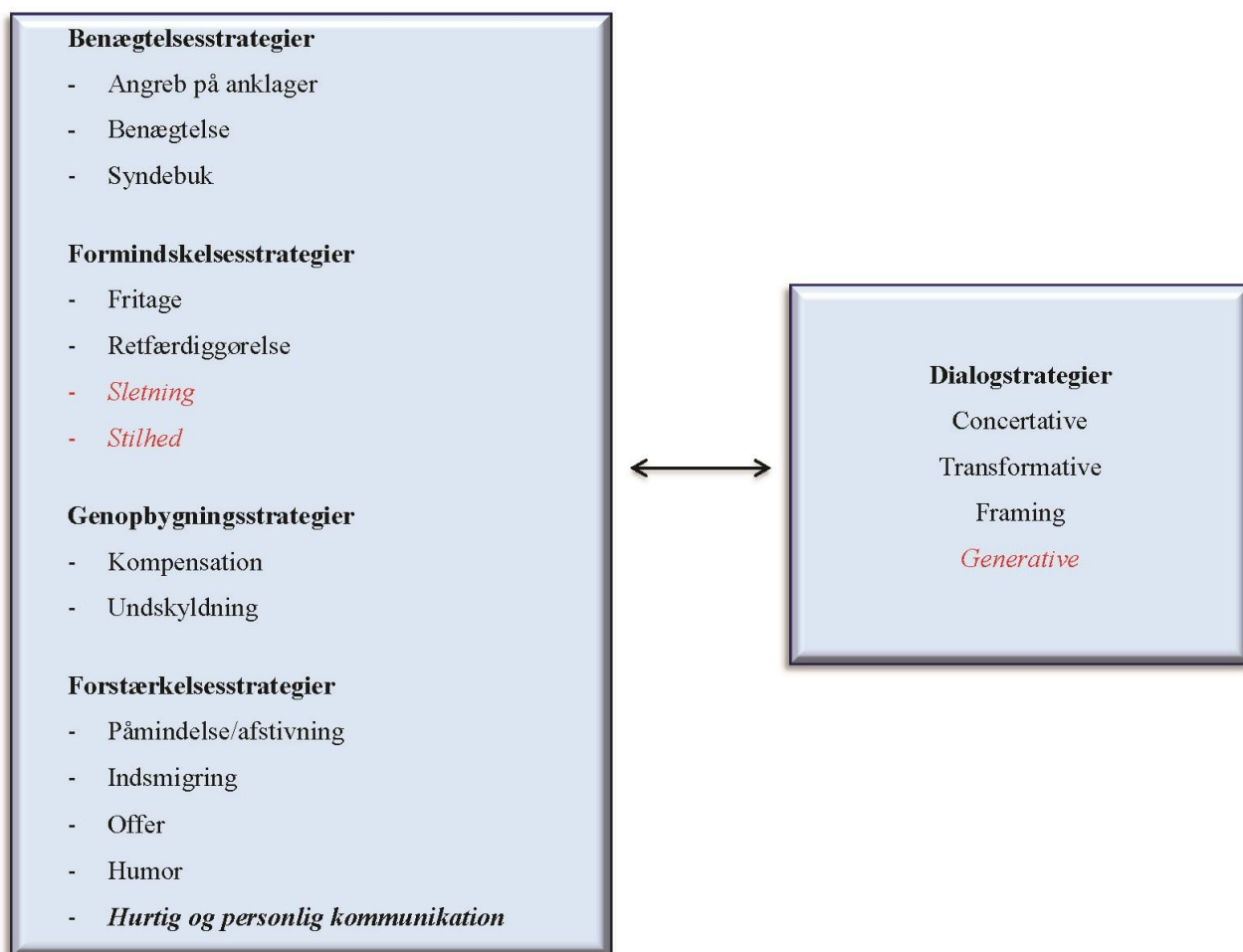
Ovenstående betragtninger omkring de sociale mediers betydning i krisekommunikationen vil danne baggrund for vores videreudvikling af de traditionelle responsstrategier.

7.1 Videreudvikling af responsstrategierne

Som vurderet i hypotese 2 anses de traditionelle responsstrategier for anvendelige i forbindelse med en shitstorm og udvælges på baggrund af en vurdering af krisetype og krisehistorik (Kapitel 6.2.3). Derved kan vi umiddelbart overføre Coombs' traditionelle krisekommunikationsperspektiver til et kriseforløb på de sociale medier. Da vi har udledt, at man ved shitstorms i høj grad kan tale om, at der er opstået en ny slags krise med de sociale mediers fremkomst, kan det være nødvendigt at tilpasse de traditionelle responsstrategier til de sociale mediers muligheder, når virksomheder krisekommunikerer herpå.

I analysen observerede vi nye perspektiver, som ikke umiddelbart kunne placeres i Coombs' traditionelle responsstrategier, da alle perspektiver er opstået som følge af de sociale mediers fremkomst. Både Kokkeriet og Just-Eat valgte at slette kritiske indlæg under shitstormene. Denne handling medførte i begge tilfælde en videre kritik fra brugerne, som kørte sideløbende med eller forstærkede den oprindelige kritik. Idet virksomhederne må formodes at foretage en vurdering, før de sletter et opslag, kan dette således anses som et aktivt fravalg af en ytring. Når vi kigger nærmere på definitionen af begrebet *håndtering*, som netop er, når en virksomhed benytter en responsstrategi, ses det, hvorledes dette begreb kan betragtes som en aktiv handling (Den Danske Ordbog), hvorved sletning ud fra ovenstående kan betegnes som en håndtering. Et andet fænomen, vi observerede i analysen, er stilhed, som bl.a. Palads og Kokkeriet benyttede (Kapitel 6.2.2.1).

Selvom stilhed har været en mulig strategi før de sociale mediers fremkomst, så har stakeholderne en klar forventning om interaktion og dialog på sociale medier (Kapitel 6.1.1), hvorfor en passiv tilgang i højere grad vil anses som et bevidst valg fra virksomhedens side om at ignorere direkte ytringer og henvendelser fra brugere. Stilhed kan betragtes som en aktiv handling, da virksomheden har taget en beslutning om at forholde sig passiv. Det tredje perspektiv, vi iagttog i analysen, var inddragelsen af humor som respons, hvilket YouSee og Just-Eat benyttede i deres kommunikation med brugerne. Det fjerde og sidste perspektiv, som blev identificeret, var vigtigheden af hurtig og personlig kommunikation. Denne respons udspringer af mediets grammatik. I nedenstående model har vi tilføjet de fire nye handlinger med udgangspunkt i Coombs' traditionelle responsstrategier. Hvortil vi inddrager Romenti et al's dialogstrategier, da det i hypotese 3 blev iagttaget, hvor vigtig dialog er, når virksomheder krisekommunikere på sociale medier (Kapitel 6.3.4.1).



7.1.1 Sletning og stilhed som formindskelsesstrategier

Som det fremgår af modellen, har vi vurderet sletning og stilhed som formindskelsesstrategier, idet vi i analysen kan se, at disse handlinger er brugt som et forsøg på at formindske shitstormens omfang ved enten at slette kritikens spor eller forholde sig passiv i håb om at tysse shitstormen ihjel (Kapitel 6.2.2.1). Vi har markeret begge begreber med rødt i modellen, idet vi ikke umiddelbart anser dem som hensigtsmæssige responsstrategier under en shitstorm. Det blev dog tydeligt i analysen, at disse responsstrategier i høj grad blev anvendt under shitstorms, hvorfor det er vurderet nødvendigt at inddrage dem i modellen, da muligheden for at anvende disse er til stede på de sociale medier.

At sletning anses som en uhensigtsmæssig responsstrategi hænger sammen med den forventning, stakeholdere har til virksomheder om gennemsigtighed (Coombs:2015). Gennem det sidste årti er gennemsigtighed blevet en stor del af virksomheders forretningsførelse, og ifølge Finn Frandsen skal begrebet i højere grad anskues som en proces, som stakeholderne bl.a. sætter i gang ud fra krav og ønsker (Frandsen:2014). Stakeholderne bliver dermed i højere grad omdrejningspunktet, idet deres syn på, hvornår en virksomhed er transparent, er i fokus (ibid.). Ved at slette uønsket kommunikation og forsøge at formindske krisens omfang fremstår virksomheden i stedet utroværdig, da det virker som om, de forsøger at skjule kritiske aspekter af situationen. Derved stemmer sletning af kritiske indlæg ikke overens med gennemsigtighedstankegangen. Dette blev tydeligt i Kokkeriets tilfælde, hvor denne handling medførte en videre kritik fra brugerne, som kørte sideløbende med den oprindelige kritik. Dertil kunne vi i den efterfølgende kommunikation observere, hvorledes brugerne satte spørgsmålstejn ved, hvorvidt Kokkeriet også slettede kommentarer i den efterfølgende tråd (Bilag 9.3). Selvom Sammy Shafi pointerede, at dette ikke var tilfældet, viser brugernes kommunikation, at der opstår mistillid til Kokkeriet og deres videre ageren (Bilag 6.3). Stakeholderne opbygger på den måde forventninger til virksomheden gennem de handlinger, virksomheden udfører (Coombs:2007:24), hvorfor sletning af opslag kan anses som en generel strategi, stakeholderne vil forvente fra virksomheden i dens fremtidige færden på sociale medier. Når vi endvidere betragter dette på baggrund af Hjarvards iagttagelser omkring frontstage, backstage og middle region, ses det, hvordan klager, der før var forbeholdt backstage-situationer, nu er sat til offentligt skue gennem de sociale medier som fx kundeservicehenvendelser (Hjarvard:2008:98). Virksomheder er nødt til at informere kunder på samme måde som i de situationer, der før var forbeholdt backstage. Når en bruger henvender sig på de sociale medier med en kundeservicesag, som var tilfældet med Kokkeriet, så må virksomheder behandle hver en sag

som ved en klassisk kundeservicebehandling, såsom et telefonopkald eller e-mail, da brugerne kræver et svar fra virksomheden (Firmafon:2014:18). En sletning kan derved ikke anses som en hensigtsmæssig respons fra virksomheden. Just-Eat slipper bedre afsted med sletningen af opslaget, hvilket formentlig skyldes, at de i et efterfølgende opslag vælger at være åbne omkring det, hvilket viser en større grad af gennemsigtighed. Der ses stadig en skepsis over for deres handling i den efterfølgende kommunikation, idet flere brugere anser sletningen som værende et tegn på, at de bøjer sig for kvindernes pres (Kapitel 6.1.1.2). Ud fra ovenstående kan det altså iagttages, hvordan sletning ikke kan betragtes som en hensigtsmæssig responsstrategi på sociale medier.

At stilhed kan anses som en uhensigtsmæssig responsstrategi skyldes, at brugerne betragter Facebook som en kundeserviceplatform, hvorfor de forventer et svar på deres henvendelser. Samtidig er virksomheden nødsaget til at være til stede der, hvor brugerne er (Coombs:2015). Ud fra virksomheders dialoghistorik beskriver Romenti et al, at en virksomhed i forbindelse med udvælgelsen af responsstrategi må vurdere, om de skal benytte en monologisk strategi eller dialogstrategier (Romenti et al:2014:16). Vi betragter ikke den monologiske strategi som værende en mulighed under en shitstorm, da virksomheden må være synlig, der hvor krisen og kommunikationen omkring dem udspiller sig (Coombs:2015). Derfor må virksomhederne umiddelbart altid indgå i dialog, der hvor brugerne sætter debatten, eksempelvis på Facebook. Som det blev beskrevet, så er det på Facebook umuligt at styre dialogen, da brugerne har den egentlige kontrol og magt over kommunikationen (Kapitel 7). Dialogens manglende kontrollérbarhed bliver kun forværret gennem responsstrategien stilhed, da virksomheden slipper kontrollen fuldstændig, hvilket kan skabe usikkerhed omkring den fremtidige situation (Coombs:2007:129). I analysen blev det netop vist, hvordan virksomhederne har mulighed for at præge kommunikationen gennem dialog på trods af mediets grammatik omkring dialogens ustyrlighed (Kapitel 6.3.3), hvorfor virksomheden slipper kontrollen fuldstændig gennem passivitet. Dette kan i høj grad iagttages i tilfældet med Palads, hvor de efter at have publiceret en offentlig undskyldning forholder sig fuldstændig passive i den videre debat og dermed benytter formindskelsesstrategien stilhed. De fralægger sig al kontrol over den videre debat, der udvikler sig til en racistisk samfundsdebat (Kapitel 6.1.1.2). Den åbenlyse racistiske debat på Palads' Facebookside kan antyde, at Palads er ligeglad med sådanne ytringer og derved implicit accepterer denne adfærd. Dermed kan stilhed ikke anbefales som en hensigtsmæssig responsstrategi under en shitstorm, da virksomheden fralægger sig al kontrol over det videre forløb og samtidig ikke indgår i dialog og interaktion med brugerne, som forventes på sociale medier.

7.1.2 Humor som forstærkelsesstrategi

I modellen placeres humor som en forstærkelsesstrategi, da det kan iagttages, hvordan humoristiske elementer benyttes som supplement til andre responsstrategier. I analysen fremgik det, at både YouSee og Just-Eat benyttede humor i deres respons. YouSee tilføjede et element af humor i deres afsluttende kommunikation på første krise ved sarkastisk at beklage manglende aktivitet med, at de var travlt optaget af at se fodbold (Bilag 11.7). For at løsne tonen lidt op blandt brugerne vælger YouSee at benytte dette sarkastiske element, idet *"(...) tonen var så betændt"* (Bilag 6.6). Samtidig vurderede de, at den primære målgruppe (fodboldsfansene) *"(...) godt kunne tåle lidt gas"* (ibid.). YouSee oplever, som beskrevet, generelt en positiv respons på opslaget (Kapitel 6.2.2.1), og brugerne udviser direkte accept af det humoristiske aspekt:



Selvom Just-Eat ligeledes har en målgruppe på Facebook, hvor humor er en del af den normale jargon på siden (Bilag 6.2), så oplevede de en negativ tilbagemelding på deres ironiske kommentar #fiskogfisse, som de poster i kommentartråden som svar på, hvad lesbiske mon gør på Bøf & Blowjob-dagen. Den negative tilbagemelding blev synlig, idet der i den efterfølgende kommunikation kunne spores en øget kritik af Just-Eats fortsatte humoristiske tilgang (ibid.). Ud fra ovenstående blev det tydeligt, at benyttelsen af humor i sin respons blev accepteret af brugerne i YouSees tilfælde, mens den tværtimod fik kritikken til at eskalere hos Just-Eat. Når man ser på, hvornår de to virksomheder benyttede forstærkelsesstrategien i kriseforløbet, kunne det iagttages, at YouSee venter med at inddrage det humoristiske aspekt, til den voldsomme kritik har lagt sig (Bilag 3.7), mens Just-Eat benytter strategien i kampens hede (Bilag 6.2). Man kan derfor tale om, at humor kan bruges som en forstærkelsesstrategi i udfasningen af en shitstorm, men ikke i underkrise-fasen, hvor det må formodes, at stakeholderne forventer en mere seriøs tilgang.

At en humoristisk tilgang kan benyttes som responsstrategi i udfasningen af en shitstorm vurderes som en mulighed grundet de sociale mediers mere uformelle og personlige karakter (Atcore:2013). Kunder henvender sig til virksomheder på samme måde, som de gør til venner, hvorfor en mere let tone kan anses som optimal i kommunikationen fra virksomheder på sociale medier (ibid.). En mere humoristisk og sarkastisk respons kan betragtes som en mere uformel tone sammenlignet med andre responstilgange, hvorfor den umiddelbart kan fungere i et land som Danmark, idet det i en undersøgelse er blevet tydeligt, at danskere anser humor, herunder sarkasme og ironi, som et kendetegn ved den danske kultur (Videnskab:2015). Da vi i specialet har afgrænset os til

udelukkende at undersøge det danske marked, kan humor som forstærkelsesstrategi inddrages i krisekommunikationsterminologien på sociale medier. Vi er opmærksomme på, at denne strategi muligvis ikke kan overføres til andre kulturer, hvor humor ikke på samme måde er en del af den normale jargon. Dette blev bl.a. tydeligt i Just-Eats tilfælde, hvor Marie Holm Hvidt forklarer, hvordan det engelske bureau formentlig overfortolkede situationen med det humoristiske indlæg og tog en forhastet beslutning om en offentlig firing hhv. suspendering og undskyldning, selvom shitstormen reelt havde lagt sig (Bilag 6.2). Endvidere er vi opmærksomme på, at denne strategi skal benyttes med forsigtighed, hvor målgruppen og shitstormens type er afgørende for, hvorvidt strategien er anvendelig. I Just-Eats tilfælde er der tale om et moralsk problem, mens der i YouSees tilfælde er tale om et teknisk problem, hvorfor krisetypen formentlig har en betydning for, hvorvidt en sådan respons vil være succesfuld eller fremprovokere shitstormen på ny.

7.1.3 Hurtig og personlig kommunikation som forstærkelsesstrategi

Hurtig kommunikation kan bidrage positivt til virksomhedens respons, da den hurtige kommunikation tydeliggør over for stakeholderne, at virksomheden ikke er ligeglad og rent faktisk ønsker at tage handling på baggrund af kritikken (Coombs:2007:5). Dette blev iagttaget i brugernes kommunikation, hvor brugerne efterspurgte kommunikation fra virksomhederne (Kapitel 6.1.1). Alligevel var det kun YouSee og Palads, der formåede at kommunikere med den hastighed, som stakeholderne forventer (Kapitel 6.3.1). I analysen blev det tydeligt, at de virksomheder, der benyttede den personlige kommunikation, hvor de tiltalte brugerne ved navn, skrev personlige svar fremfor standardiserede svar samt brugte eget navn i kommunikationen, opnåede større succes med deres krisekommunikation i forbindelse med en shitstorm (Kapitel 6.3.4.2). Dialogen forekom i højere grad som tovejssymmetrisk kommunikation, hvor brugerne følte, at virksomheden lyttede til dem. Endvidere iagttages det, at brugerne i høj grad udviste sympati for personen bag Facebooksiden, hvilket ikke på samme måde var tydeligt, når det blot var en virksomhed, der stod som afsender af kommunikationen (ibid.). Hurtig og personlig kommunikation kan derved betragtes som et væsentligt responsredskab. Vi vælger at placere den som en forstærkelsesstrategi, da virksomheder i samspil med andre responsstrategier kan benytte denne til at forstærke deres relation til stakeholderne, udvise gennemsigtighed samt vise, at de er til stede og lytter til det, brugerne ytrer. Samtidig er strategien markeret med *fed* i modellen, da virksomheder ideelt set altid bør supplere med denne responsstrategi på sociale medier. Det er dog vigtigt, at virksomheden ikke forhaster sig med at udvælge en responsstrategi for at imødekomme den hurtige dialog, da den første respons er afgørende for resten af strategien. Coombs mener nemlig, at virksomheder må

fastholde sin responsstrategi, da et skift i responsen kan virke forvirrende og utroværdig for stakeholderne (Johansen & Frandsen:2013:239). I stedet skal virksomheder kommunikere ærligt og åbent omkring, at sagen er ved at blive undersøgt, og at der vil blive vendt tilbage med et svar. Dette giver virksomheder længere tid til at udvælge den rette håndtering samtidig med, at de fremstår gennemsigtige omkring deres arbejde.

7.1.4 Dialogstrategier som supplement

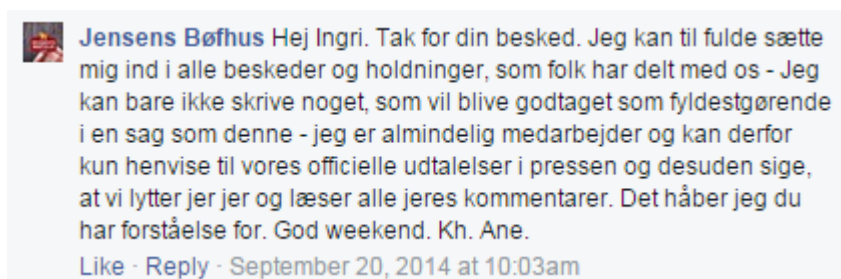
Vi har valgt at inkorporere dialogstrategierne sideløbende med de traditionelle responsstrategier i ovenstående model, da dialogstrategierne synliggør vigtigheden af at interagere på lige fod med brugerne, når virksomheder krisekommunikere på sociale medier. Selvom analysen fremførte, at alle virksomheder benyttede en dialogstrategi under shitstormene, så blev det tydeligt, at disse strategier ikke fungerede lige optimalt for virksomhederne, hvorfor vi i det følgende vil komme med en mere generel vurdering af, hvordan dialogstrategierne kan benyttes i et krisekommunikationsforløb på sociale medier.

Ifølge Romenti et al fungerer *den generative dialogstrategi* ikke optimalt under kriser, da stakeholdere i krisesituationer forventer, at virksomheden er med i samtalen og tager ansvar for sine handlinger (Romenti et al:2014:27). Romenti et al anser shitstorms som kriser, hvorfor vi på baggrund af Romenti et als anbefalinger vil betragte shitstorms og kriser som det samme fænomen. I Palads' tilfælde fik valget af strategien den betydning, at de ikke fik påvirket kommunikationen, mens shitstormen udviklede sig, hvorfor dialogstrategien i høj grad lægger sig op af responsstrategien stilhed. Samtalen tog, som tidligere nævnt, en helt ny drejning flere gange, hvor Palads gennem denne dialogstrategi intet gjorde for at ændre debatten eller holde ytringer af racistisk art væk fra deres Facebookside (Kapitel 6.2.2.1). Sammenligner man med Matas og SKØN, som begge benyttede den concertative dialogstrategi, så kan debatten om den tynde model ligeledes betragtes som en generel samfundsdebat omkring skønhedsidealer (Bilag 6.5). Gennem løbende dialog formåede Matas og SKØN overordnet set at fastholde kommunikationen på deres Facebookside til kun at omhandle deres fejl med modellen i bladet og undgik, at samtalen udviklede sig til en større samfundsdebat på deres respektive Facebookside (Kapitel 6.1.1.2). Ud fra dette kan det udledes, at den generative dialogstrategi umiddelbart ikke fungerer hensigtsmæssigt under en shitstorm, hvorfor den er markeret med rødt i modellen.

Ifølge Romenti et al er det *den concertative dialogstrategi*, der er mest brugt blandt virksomheder i under-krise-fasen (Romenti et al:2014:21). Dette blev synligt i analysen, hvor de fleste

virksomheder benyttede denne strategi under shitstormene. I analysen om graden af dialog blev det tydeliggjort, at det er de virksomheder, som benytter denne strategi, der er mest aktive i dialogen med brugerne under shitstormen, hvilket er vigtigt, når en virksomhed agerer på et medie som Facebook, hvor brugerne forventer interaktion og dialog (Kapitel 6.3.4.1). Derfor kan det udledes, at denne dialogstrategi umiddelbart fungerer bedst under en shitstorm i relation til responsstrategierne, da virksomhederne gennem strategien formår at være synlige i diskussionen og interagere med brugerne.

Framing-dialogstrategien anses af Romenti et al som værende en strategi, de fleste virksomheder benytter i før-krise-fasen, hvor de ikke ønsker at sætte fokus på kritikken og i de fleste tilfælde forsøger at fralægge sig ansvaret for krisen (Romenti et al:2014:21). I under-krise-fasen mener Romenti et al, at stakeholderne generelt har en negativ opfattelse af virksomheder, der benytter framing-dialogstrategien, da de anser det som værende en uærlig måde, hvorpå virksomheden forsøger at fralægge sig ansvaret for krisen (ibid.:27). Vi vil dermed udlede, at en framing-strategi muligvis kan være favorabel i det tidlige stadie i parakrisen. På dette tidspunkt kan det være muligt for virksomheden at fjerne opmærksomheden fra det kritiske, da modyttringen endnu ikke har tiltrukket nok kommunikation til konfliktsystemet, ligesom Bilka formåede, da deres parakrise aldrig udviklede sig til en egentlig shitstorm. Under en shitstorm skal virksomheder være forsigtige med at benytte en framing-dialogstrategi, da udenomssnak og manglende direkte dialog med brugerne kan fremstå som om, de er uinteresserede eller ligeglade. Selvom Just-Eat under første opslag lykkedes med at benytte strategien, da konfliktsystemet blev mindre og mindre, lykkedes det dem ikke under andet opslag, hvor kritikken haglede ned (Kapitel 6.1.1.3). Jensens Bøfhus forsøgte med samme strategi, da de i dialogen ikke ønskede at udtale sig direkte om sagen på Facebook, men i stedet henviste til andre medier:



Dette fik generelt brugerne i kog, da de ikke godtog denne strategi og i den efterfølgende kommunikation ønskede svar på deres spørgsmål, hvilket resulterede i et utal af negative kommentarer på virksomhedens side (Bilag 3.8). Dette tydeliggør, at virksomheder må være til

stede der, hvor brugerne er, og indgå i dialog på brugernes præmisser (Kapitel 5.2.2.4). På baggrund af dette kan det ikke anbefales, at virksomheder benytter en framing-dialogstrategi, når de rammes af en shitstorm.

YouSee er, som beskrevet, den eneste virksomhed, som benytter *den transformative dialogstrategi*. De benytter dog ikke strategien til direkte at spørge brugerne om, hvad de synes, YouSee kunne have gjort anderledes under shitstormen. Ifølge Romenti et al kan denne strategi fungere godt i udfasningsfasen, da det giver stakeholderne et indblik i, at virksomheden tager dem alvorligt og ønsker at ændre forholdene (Romenti et al:2014:21). Flere virksomheder kunne med fordel forsøge at benytte denne strategi i udfasningsfasen, hvilket samtidig stemmer overens med Coombs' fjerde og sidste krisefaktor, revision, som indbefatter evalueringen af virksomhedens respons (Coombs:2007:5). Under denne faktor kunne det være optimalt for virksomheden at lytte til brugerne og inddrage dem i evalueringen for at få bedst mulige indblik i, hvad de kan gøre bedre, hvis de rammes af en shitstorm en anden gang, hvilket ifølge Romenti et al kan styrke relationen mellem stakeholdere og virksomhed (Romenti et al:2014:22). Strategien skal dog benyttes med forsigtighed, da virksomheden i værste fald ikke vil modtage konstruktive svar, men i stedet blot holde liv i diskussionen omkring shitstormen.

Den fremstillede model kan i samspil med mediets grammatik give virksomheder et bedre indblik i, hvordan de opnår en optimal krisekommunikation i forbindelse med en shitstorm. På baggrund af denne samt hele vores teoretiske og empiriske undersøgelse af shitstorm-fænomenet og den kommunikation, der udspiller sig herom, har vi i bilag 1 vedlagt konkrete anbefalinger til virksomheder før, under og efter en shitstorm.

8.0 Konklusion

I analysen blev det udledt, at en shitstorm opstår pludseligt på baggrund af en kritisk modytring, hvor der tilknyttes tilstrækkelig kommunikation, så en virksomheds normale kritikkurve eskalerer. Med de sociale medier er der opstået en ny kommunikationsplatform, som virksomheder er nødt til at tage højde for, hvis de vil lykkes med deres krisekommunikation. Ud fra dette blev det vurderet i vores analyse, at det ikke umiddelbart er muligt at sammenligne en ordinær krise med en shitstorm. Der er i stedet tale om det, vi i specialet omtaler som en ny slags krise, hvor virksomheder i deres krisekommunikation må tage højde for mediets grammatik, hvis de vil lykkedes med deres kommunikation under en shitstorm.

I analysen fremkom det, hvordan virksomhederne ikke i alle tilfælde benyttede de mediespecifikke elementer, som de sociale medier muliggør. Brugere har bl.a. en forventning om hurtig kommunikation fra virksomhedens side, hvilket får den konsekvens, at virksomheder har kort tid til at forberede en responsstrategi, når de rammes af en shitstorm. Kun YouSee og Palads formåede at kommunikere med den hastighed, som det blev tydeligt i kommunikationen, at brugerne forventede. Derudover benyttede flere af virksomhederne tovejsasymmetrisk dialog, hvorved de ikke indgik i dialog på brugernes præmisser, ikke indså den magt, de selv havde for at præge kommunikationen og ikke benyttede de mediespecifikke elementer til at sprede budskaber yderligere i deres netværk, hvorfor det blev konkluderet, at virksomhederne til dels ikke benyttede de sociale mediers muligheder.

Det blev endvidere analyseret, hvordan de traditionelle kriseresponsstrategier er anvendelige i forbindelse med shitstorms, da alle virksomheder – uanset placeringen i kriseforløbsmodellen – benyttede Coombs' responsstrategier, herunder hans tanker omkring krisetype og krisehistorik. I relation til forestillingen om en shitstorm som en ny slags krise, hvor virksomheder må medtænke mediets grammatik i krisekommunikationen, anså vi det som nødvendigt at videreudvikle disse traditionelle responsstrategier, da nye responser fremkom i kommunikationen. Her blev fire nye responsstrategier identificeret: sletning, stilhed, humor samt hurtig og personlig kommunikation. Sletning og stilhed blev ikke umiddelbart vurderet som hensigtsmæssige responsstrategier under en shitstorm, men flere af virksomhederne benyttede alligevel disse, hvorfor de må inkluderes som mulige responsstrategier. Humor blev derimod anset som en hensigtsmæssig responsstrategi i udfasningen af en shitstorm, da den er i tråd med den mere uformelle kommunikation, der udspiller sig på et medie som Facebook, samt den humoristiske danske kultur. Denne skal dog benyttes med forsigtighed, hvor målgruppen og shitstormens type er afgørende for, hvorvidt responsen er hensigtsmæssig. Samtidig vurderede vi ikke denne strategi som egnet før udfasningen af en shitstorm, da brugerne har en forventning om, at virksomheder tager kritikken seriøst i kampens hede. Hurtig og personlig kommunikation blev anset som en relevant respons som supplement til andre responsstrategier, da virksomheder gennem denne kan udvise seriøsitet, gennemsigtighed og synlighed i kommunikationen, hvilket stemmer overens med de sociale mediers grammatik.

Idet de sociale medier har skabt en ny form for interaktion med stakeholderne, vurderede vi endvidere, at et samspil mellem dialogstrategier og kriseresponsstrategier kan ses som den bedste løsning i forbindelse med krisekommunikation på sociale medier. Da stakeholderne, som nævnt,

forventer løbende dialog, vurderede vi en nødvendighed for yderligere udvikling i den retning, idet responsstrategierne ikke i sig selv nødvendigvis plæderer for dialog. Når vores model derved inkluderer dialogstrategier, tvinges virksomheder til at indgå i en eller anden form dialog med brugerne, når de krisekommunikerer. Vi vurderede dertil, at den concertative dialogstrategi kan anses som den mest optimale dialogstrategi under en shitstorm, da virksomhederne, der benyttede denne strategi, fik udtrykt deres synspunkter i dialogen og løbende interagerede med stakeholderne, hvorved den tovejssymmetriske kommunikation blev realiseret.

9.0 Perspektivering

Specialets omdrejningspunkt har været det kommunikative aspekt omkring en shitstorm, hvorfor vi har undladt at se på, hvorledes en shitstorm kan påvirke en virksomheds forretning økonomisk. I vores interview med Kokkeriet fortalte Sammy Shafi, hvordan shitstormen medførte alvorlige økonomiske konsekvenser for restauranten i form af både ekstra personaletimer og compensation (gavekort og råvarer til menuen) (Bilag 6.3). Endvidere oplevede Jensens Bøfhus et markant dyk på bundlinjen efter shitstormen i 2014 (Jensens Bøfhus:2015). Selvom Jensens Bøfhus i forvejen oplevede en negativ udvikling, rapporterer de selv i deres ledelsesberetning, at det drastiske fald var et resultat af shitstormen. Kokkeriet og Jensens Bøfhus står umiddelbart alene med opfattelsen af, at shitstormen har haft betydning på bundlinjen, da vi generelt gennem vores interviews fik forklaret, at der ikke umiddelbart kunne ses en indvirkning på virksomhedens bundlinje (Bilag 6). Retter vi blikket mod Just-Eat ses det, hvordan shitstormen ledte til firing hhv. suspendering af to medarbejdere (Bilag 6.2). Dertil fortæller Marie Holm Hvidt, at *"sagen skabte intern usikkerhed i tiden efter"* (ibid.). I specialet blev det ligeledes tydeligt, at virksomheder i tiden omkring en shitstorm må tilsidesætte deres normale aktiviteter (Kapitel 7), hvilket nødvendigvis må forsinke den normale drift eller kræve yderligere arbejdskraft. Begge tilfælde er således ressourcekrævende. Det kunne være interessant at kigge nærmere på, hvilke faktorer der kan blive berørt under en shitstorm for at kunne vurdere, hvor omkostningsfuld en shitstorm reelt kan være. Hertil vil det være nærliggende at afholde flere interviews med virksomhederne med fokus på, hvorvidt shitstormen har haft indvirkning på bl.a. de menneskelige ressourcer. Endvidere vil det være essentielt at kigge på flere årsregnskaber og sammenholde den generelle tendens i branchen med udviklingen på bundlinjen. I forlængelse af dette er det interessant at nævne Imerco, som faktisk oplevede en fremgang i deres årsregnskab i 2014 (Imerco:2015). Sammenholder vi dette med vores kodning af deres kommunikation under shitstormen, #vasegate, i 2014, fremgår det, at denne var

påfaldende positiv (Bilag 3.10). Det er dog, som nævnt, væsentligt at sammenholde udviklingen på bundlinjen med den forventede udvikling og generelle tendens. Ovenstående kan lede frem til endnu en interessant problemstilling nemlig, hvorvidt en shitstorm egentlig altid er ikke-ønskværdig for en virksomhed. Det er hertil interessant, at Just-Eat selv vurderede, at deres pågældende shitstorm generelt havde en positiv indvirkning på virksomheden, da de opnåede uvurderlig PR i form af *reach*, *visibility* og *brand knowledge* (Bilag 6.2). Spørgsmålet er således, om denne PR kan gøre op med de mulige menneskelige og/eller økonomiske tab. Hertil kan man inddrage begrebet *winstorm*, da det findes interessant at undersøge, hvorvidt udfaldet af en shitstorm i nogle tilfælde kan være en gevinst for virksomheden.

10.0 Referencer

Abduktiv.dk: *Den 3-delte læringsmodel*. Lokaliseret d. 19/5-2016 på: <http://abduktiv.dk/abduktive-l%C3%A6ringsprocesser/den-3-delte-l%C3%A6ringsproces/>

Andersen, I. (2003): *Den skinbarlige virkelighed – videnskabsproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Samfundslitteratur.

Andersen, J. & Hovgaard, G. (2007): *Metodekombination med sociologisk fantasi*. I Fuglsang, L., Hagedorn-Rasmussen, P. & Olsen, P. B.: *Teknikker i samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforslag, side 103-121.

Andersen, N. Å. (1999): *Diskursive analysestrategier*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Andersen, N. Å. (2001): *Beslutningens ubesluttelighed*. MPP Working Paper, no. 3. Handelshøjskolen.

Arndt, J. (1967): *Role of Product Related Conversations in the Diffusion of a New Product*. I Journal of Marketing Research, side 291-295.

Atcore (2013): *Indfri dine kunders forventninger på Facebook*. Lokaliseret d. 20/5-2016 på: <http://atcore.dk/blog/indfri-dine-kunders-forventninger-pa-facebook/>

B (2015): *Tysk professor i shitstorm for angreb på kønsforskning*. Lokaliseret d. 18/5-2016 på: <http://www.b.dk/globalt/tysk-professor-i-shitstorm-for-angreb-paa-koensforskning>

Beck, U. (1997): *Risikosamfundet – på vej mod en ny modernitet*. Hans Reitzels Forlag.

Brügger, N. (2013): *Facebooks historie: Udviklingen af en tom struktur*. I Jensen, J. L. & Tække, J, (eds.), *Facebook – fra socialt netværk til metamedie*, side 17-44. Samfundslitteratur.

bSocial (2015): *Facebooks News Feed Algoritme*. Lokaliseret d. 20/5-2016 på: <https://bsocial.dk/facebook-news-feed-algoritme/>

BTa (2015): *Shitstorm rammer Tv2 og DR: 'I er snart værre end de IS-banditter'*. Lokaliseret d. 18/5-2016 på: <http://www.bt.dk/danmark/shitstorm-rammer-tv-2-og-dr-i-er-snart-vaerre-end-de-is-banditter>

BTb (2015): *Lego i shitstorm efter nej til kunstikon: Nu giver private deres klodser væk*. Lokaliseret d. 18/5-2016 på: <http://www.bt.dk/udland/lego-i-shitstorm-efter-nej-til-kunstikon-nu-giver-private-deres-klodser-vaek>

Business (2014): *Jensens Bøfhus vinder strid om retten til navnet Jensen*. Lokaliseret d. 20/5-2016 på: <http://www.business.dk/detailhandel/jensens-boefhus-vinder-strid-om-retten-til-navnet-jensen>

Business (2015): *Amazons nazi-reklamer giver bagslag i New York*. Lokaliseret d. 18/5-2016 på: <http://www.business.dk/media/amazons-nazi-reklamer-giver-bagslag-i-new-york>

Collin, F. (2003): *Konstruktivisme*. I Fuglsang, L. & Olsen, P. B. (eds.): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforlag.

Coombs, W. T. (2007): *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications, second edition.

Coombs, W. T. (2015): *Social Media and Crisis Management*. Lokaliseret d. 22/5-2016 på <http://www.dailymotion.com/video/x2nbcxw>

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2012): *The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention*. I *Public Relations Review*, 38, side 408-415.

Dagens (2014): *Se listen: De 9 mest populære, danske ord i 2014*. Lokaliseret d. 18/5-2016 på: <http://www.dagens.dk/indland/se-listen-de-9-mest-popul%C3%A6re-danske-ord-i-2014>

Dansk Statistik (2014): *Hver anden virksomhed er aktiv på sociale medier*. Lokaliseret d. 18/5-2016 på: <http://www.dst.dk/da/Statistik/NytHtml?cid=18587>

Den Danske Ordbog: Håndtering. Lokaliseret d. 20/5-2016 på: <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=h%C3%A5ndtering>

Dinesen, K. (2008): *Forbrugeren i førersædet: Kommunikation og ledelse efter Web 2.0 i the pull society*. Gyldendal Business.

Djøfbladet (2012): *Facebook-brugere gider ikke virksomheder*. Lokaliseret d. 20/5-2016 på: <http://www.djoefbladet.dk/blad/2012/18/facebookbrugere-gider-ikke-virksomheder.aspx>

DR medieudviklingen (2015): *DR Medieforsknings årlige rapport om udviklingen i danskernes brug af de elektroniske medier*. Lokaliseret d. 18/5-2016 på: http://www.dr.dk/NR/rdonlyres/D8F466AE-9EFB-4617-B8CD-5737425911FD/6140447/medieudviklingen_2015_3.pdf

Eisingerich, A. B., Chun, H. H., Lui, Y., Jia, H. & Bell, S. (2014): *Why recommend a brand face-to-face but not on Facebook? How word-of-mouth on online social sites differs from traditional word-of-mouth*. I *Journal of Consumer Psychology*.

Ekstra Bladet (2012): *Telenor får tæv har tusindvis på Facebook*. Lokaliseret d. 20/5-2016 på: <http://ekstrabladet.dk/kup/elektronik/teknologi/article4018686.ece>

Ekstra Bladet (2014): *Læsere raser over undervægtig model i Matas-magasin*. Lokaliseret d. 20/5-2016 på: <http://ekstrabladet.dk/kup/sundhed/article4896654.ece>

Facebook, Bilka: <https://www.facebook.com/bilkadk/?fref=ts>. Lokaliseret d. 28/5-2016.

Facebook, Imerco: <https://www.facebook.com/imerco/?fref=ts>. Lokaliseret d. 28/5-2016.

Facebook, Jensens Bøfhus: <https://www.facebook.com/jensensboefhus/?fref=ts>. Lokaliseret d. 28/5-2016.

- Facebook, Just-Eat:** <https://www.facebook.com/justeat.takeawaymadeeasy/?fref=ts>. Lokaliseret d. 28/5-2016.
- Facebook, Kokkeriet:** <https://www.facebook.com/kokkeriet/?fref=ts>. Lokaliseret d. 28/5-2016.
- Facebook, Matas:** <https://www.facebook.com/ClubMatas/?fref=ts>. Lokaliseret d. 28/5-2016.
- Facebook, Palads:** <https://www.facebook.com/Nordisk-Film-Biografer-185996638079860/?fref=ts>. Lokaliseret d. 28/5-2016.
- Facebook, SKØN:** <https://www.facebook.com/mitskoen/?fref=ts>. Lokaliseret d. 28/5-2016.
- Facebook, Telenor:** <https://www.facebook.com/telenordanmark/?fref=ts>. Lokaliseret d. 28/5-2016.
- Facebook, TDC (2015):** *Video til alle berørte af weekendens nedbrud*. Lokaliseret d. 20/5-2016 på: <https://www.facebook.com/tdc/videos/vb.122386617773431/1072156549463095/?type=2&theater>
- Facebook, YouSee:** <https://www.facebook.com/youseedanmark/?fref=ts>. Lokaliseret d. 28/5-2016.
- Facebookgruppe:** *Social media nørder – den hårde kerne*. Lokaliseret d. 18/5-2016 på: <https://www.facebook.com/groups/socialmedie/search/?query=shitstorm>
- Faller, C. & Schmidt, K. (2013):** *Social Media Shitstorms*. I Books on Demand. Nordstedt.
- Finans (2015):** *Shitstorm tvinger Bilka til at ændre præmier*. Lokaliseret d. 20/5-2016 på: <http://finans.dk/live/erhverv/ECE7595168/Shitstorm-tvinger-Bilka-til-at-%C3%A6ndre-pr%C3%A6mier/?ctxref=ext>
- Finnemann, N. O. (2005):** *Internettet i mediehistorik perspektiv*. Samfundslitteratur.
- Firmafon (2014):** *Sådan leverer du god kundeservice!* Lokaliseret d. 20/5-2016 på: https://www.firmafon.dk/hs-fs/hub/381192/file-2407558497-pdf/God_kundeservice.pdf?t=1458740302886
- Frandsen, F. (2014):** *Åh Business: Klummer og andre korte tekster om organisationernes samfund (2004-2014)*. BoD.
- Fuglsang, L. & Olsen, P. B. (2004):** *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforlag.
- Gonzalez-Herrero, A. & Smith, S. (2010):** *Crisis Communications Management 2.0: Organizational Principles to Manage crisis in an Online World*. I Organization Development Journal, Vol. 28, side 97-105.
- Granovetter, M. S. (1973):** *The Strength of Weak Ties*. I American Journal of Sociology, Vol. 78, side 1360-1980.

- Grunig, J. E. & Hunt, T.** (1984): *Managing public relations*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Hansen, A., Cottle, S., Ralph, N. & Newbold, C.** (1998): *Mass Communication Research Methods*. MacMillan.
- Harboe, T.** (2013): *Metode og projektskrivning – en introduktion*. 2. udgave. Samfundslitteratur.
- Have, C.** (2013): *Kreativ vækst vis New Media: Om strategisk brug af sociale medier*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Henning-Thuraut, T., Kevin, P. G., Gianfranco, W. & Dwayne, G.** (2004): *Electronic Word-of-Mouth Via Consumer Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet*. I Journal of Interactive Marketing, Vol. 18, side 38-52.
- Hjarvard, S.** (2008): *En verden af medier: Medialisering af politik, sprog, religion og leg*. Samfundslitteratur.
- Imerco** (2015): *Imerco, et datterselskab i M. Goldschmidt Holding koncernen, realiserer rekordindtjening på 139 mio. kr. Væksten i omsætning, bruttoavance og indtjening fortsætter*. Lokaliseret d. 28/5-2016 på:
<http://static.imerco.dk/~media/files/pressemeddelelser/pressemeddelelse%20imercos%20%C3%A5rsresultat%20201314.pdf>
- Jakobsen, M. R.** (2013): *Brugbar brugerinddragelse – stil krav til den kvalitative metode*. Frydenlund.
- Jalonen, H.** (2014): *Social Media – An Arena for Venting Negative Emotions*. I International Conference on Communication, Media, Technology and Design.
- Jensen, J. L. & Tække, J.** (2013): *Facebook – fra socialt netværk til metamedie*. Samfundslitteratur.
- Jensens Bøfhus** (2015): *Mere end 150.000 nye medlemmer hos Club Jensen's giver tro på fremtiden – mediestorm koster på bundlinjen i 2014*. Lokaliseret d. 28/5-2016 på:
<http://www.jensens.com/om-jensens-bofhus/presse/artikler/pressemeddelelse-aarsregnskab-for-2014/>
- Johansen, W. & Frandsen, F.** (2013): *Krisekommunikation – når virksomhedens image og omdømme er truet*. Samfundslitteratur.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M.** (2010): *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*. Business Horizons, vol. 53, side 59-68.
- Kneer, G. & Nassehi, A.** (1997): *Niklas Luhmann – en introduktion til teorien om sociale systemer*. Hans Reitzels Forlag.

- Kristensen, C. J.** (2007): *Interviews med enkeltpersoner*. I Fuglsang, L., Hagedorn-Rasmussen, P. & Olsen, P. B.: *Teknikker i samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforslag, side 278-295.
- Kvale, S.** (1999): *En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag.
- Liu, B. F., Austin, L. & Jin, Y.** (2011): *How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source*. I *Public Relations Review*, 37, side 345-353.
- Lobo, S.** (2010): *Hvad kendetegner en krise på sociale medier?* Lokaliseret d. 18/5-2016 på: <http://operate.dk/zoom/krisekommunikation-6-vaerktoejer-afvaebner-kriser-paa-sociale-medier>
- Luhmann, N.** (1990): *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. I Kneer, G. & Nassehi, A.: *Niklas Luhmann – en introduktion til teorien om sociale systemer*. Hans Reitzels Forlag.
- Luhmann, N.** (2000): *Sociale systemer*. Originaltitel: *Soziale Systeme*, 1984. Hans Reitzels Forlag.
- Mei, J. Sa. A., Bansal, N. & Pang, A.** (2009): *New media: a new medium in escalating crises?* *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15, side 143-155.
- Nacos, B. L., Shapiro, R. Y., Young, J. T., Fan, D. P., Kjellstrand, T. & McCaa, C.** (1991): *Content analysis of news reports: Comparing human coding and computer assisted method*. I Krippendorff, K. & Bock, M. A.: *The Content Analysis Reader*. SAGE Publications, Inc., side 241-253.
- Neergaard, H.** (2001): *Udvælgelse af cases – i kvalitative undersøgelser*. Samfundslitteratur.
- News Break** (2015): *Ekspert: Ilva og IDE møblers shitstorm vil ikke bare blive glemt*. Lokaliseret d. 18/5-2016 på: <http://newsbreak.dk/ekspert-ilva-og-idemoeblers-shitstorm-vil-ikke-bare-blive-glemmt/>
- Nickelsen, C. G.** (2014): *Privat opslag på Facebook*. Lokaliseret d. 20/5-2016 på: <https://www.facebook.com/cecilia.nickelsen?fref=nf>
- Nielsen, J. & Dahm, S.** (2013): *Krisekommunikation på Facebook*. I Jensen, J. L. & Tække, J, (eds.), *Facebook – fra socialt netværk til metamedie*, side 245-266. Samfundslitteratur.
- Pfeffer, J., Zorback, T. & Carley, K. M.** (2014): *Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks*. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 20, side 117-128.
- Politiken** (2012): *30.000 raser over Telenor på Facebook*. Lokaliseret d. 20/5-2016 på: <http://politiken.dk/forbrugogliv/digitalt/internet/ECE1711699/30000-raser-over-telenor-paa-facebook/>
- Politiken** (2014): *Lille fiskerestaurant taber til Jensens Bøfhus i Højesteret*. Lokaliseret d. 20/5-2016 på: <http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2400863/lille-fiskerestaurant-taber-til-jensens-boefhus-i-hoejesteret/>
- Rendtorff, J. D.** (2007): *Casestudier*. I Fuglsang, L., Hagedorn-Rasmussen, P. & Olsen, P. B.: *Teknikker i samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforslag, side 242-259.

Romenti, S., Murtarelli, G. & Valentini, C. (2014): *Organisations' conversations in social media: applying dialogue strategies in times of crises*. I *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19, side 10-33.

SafeOnNet.dk: *Sikring mod dårlig omtale på nettet*. Lokaleret d. 18/5-2016 på:
<http://www.safeonnet.dk/>

Shannon, C. E. (1949): *A Mathematical Theory of Communication*. I the *Bell System Technical Journal*, Vol. 27, side 379–423, 623–656.

Shih, C. C. (2009): *The Facebook era: tapping online social networks to build better products, reach new audiences, and sell more stuff*. Prentice Hall.

Stich, L., Golla, G. & Nanopoulos, A. (2014): *Modelling the spread of negative word-of-mouth in online social networks*. I *Journal of Decision Systems*, side 203-221.

TopDanmark.dk: *Shitstormforsikring*. Lokaliseret d. 18/5-2016 på:
<https://www2.topdanmark.dk/erhverv/erhvervsforsikringer/shitstormforsikring/>

Tveast (2015): *Safaripark ramt af shitstorm over badetøjsskilt*. Lokaliseret d. 20/5-2016 på:
<http://www.tveast.dk/artikler/safaripark-ramt-af-shitstorm-over-badetojsskilt>

TV2 (2015): *Bilka i kæmpe shitstorm. Vi boykotter jer*. Lokaliseret d. 18/5-2016 på:
<http://nyheder.tv2.dk/samfund/2015-12-29-bilka-i-kaempe-shitstorm-vi-boykotter-jer>

TV2lorry (2015): *Shitstorm rammer restaurant*. Lokaliseret d. 20/5-2016 på:
<http://www.tv2lorry.dk/artikel/shitstorm-rammer-restaurant>

Tække, J. (2008): *Krisekommunikation og konfliktsystemer*. I Tække, J. & Paulsen, M. (eds.): *Luhmann og organisation*. Unge Pædagoger, side 137-162.

Tække, J. (2013): *Facebook og social ambivalens*. I Jensen, J. L. & Tække, J.: *Facebook – fra socialt netværk til metamedie*. Samfundslitteratur.

Utz, S., Schultz, F. & Glocka, S. (2013): *Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public relations in the Fukushima Daiichi nuclear disaster*. I *Public Relations Review*, Vol. 39, side 40-46.

Videnskab (2015): *Forsker: Derfor elsker danskerne sarkasme og ironi*. Lokaliseret d. 19/5-2016 på: <http://videnskab.dk/kultur-samfund/forsker-derfor-elsker-danskerne-sarkasme-og-ironi>

Wenneberg, S. B. (2000): *Socialkonstruktivisme – Positioner, problemer og perspektiver*. Samfundslitteratur.

Århus Stiftstidende (2015): *Bilka ændrer førstepremie efter shitstorm på Facebook*. Lokaliseret d. 20/5-2016 på: <http://stiften.dk/aarhus/bilka-aendrer-foerstepremie-efter-shitstorm-paa-facebook>